# Pietro Barilla:

"Tutto è fatto per il futuro, andate avanti con coraggio."

A cura di

## Francesco Alberoni

Biografia di un grande imprenditore

Rizzoli

# Pietro Barilla:
# "Tutto è fatto per il futuro, andate avanti con coraggio."

A cura di

## Francesco Alberoni

Biografia di un grande imprenditore

Rizzoli

*Proprietà letteraria riservata*
*© 2013 RCS Libri S.p.A., Milano*

*Edizione speciale per Barilla G. e R. Fratelli S.p.A.*

Per le immagini © Archivio Storico Barilla
L'Editore ha fatto il possibile per reperire i proprietari dei diritti.
Rimane a disposizione per gli adempimenti d'uso.

versione speciale

Pietro Barilla:
"Tutto è fatto
per il futuro,
andate avanti
con coraggio."

Al mio amico Pietro.
*Francesco Alberoni*

# INTRODUZIONE

Ho conosciuto Pietro Barilla negli anni Sessanta del Novecento, sono stato suo consulente per tutta la sua vita, sono stato con lui negli ultimi giorni. Quando i suoi figli Guido, Luca, Paolo ed Emanuela mi hanno chiesto di scrivere la biografia del loro padre, sono stato a lungo perplesso. Una biografia di solito è l'opera di uno storico che racconta la vita di un uomo famoso, la ricostruisce il più esattamente possibile, facendocelo sentire vicino, presente, in modo che chi legge sia coinvolto, partecipi.

Io ho provato a fare in questo modo, ma avevo l'impressione di allontanarlo, di collocarlo nel passato e, in certi momenti, in un passato troppo lontano. Sentivo che c'era qualcosa di sbagliato.

Andando in Barilla incontravo, proprio davanti all'ingresso, la scultura di Giuliano Vangi che rappresenta un uomo e una donna innamorati che corrono verso la vita: e ogni volta ho avuto l'impressione che Pietro l'avesse fatta mettere lì per dirci che non dobbiamo guardare al passato, ma al futuro.

Poi, appena entrato, per prima cosa vedi la sua fotografia sorridente e, quando ti volti, a destra c'è la *Grande danzatrice* di Francesco Messina. Anche questa scultura senti che ce l'ha fatta mettere lui: e sembra solo ieri. Salito nel suo studio, moderno, intatto, dove

ci sono i suoi mobili, il suo Picasso, *Il romanzo di una cucitrice* di Umberto Boccioni, io ho sempre avuto l'impressione che fosse appena uscito e potesse tornare da un momento all'altro...

E, tutte le volte, girando per lo stabilimento, alla mensa, conversando con i dirigenti, i tecnici, gli operai, mi sono accorto che anche per loro era ancora là. C'era sempre qualcuno che mi parlava di lui, mi raccontava aneddoti, mi diceva come aveva fatto questo e quello, che cosa gli aveva detto; sembrava che fosse appena andato via...

Pietro aveva tanto impregnato di sé la sua azienda, che sembrava sempre presente. È stato allora che è maturata in me l'idea di far parlare lui – lui, Pietro Barilla, visto che in fondo era lì – della sua vita, delle cose che ha fatto, dei suoi valori. In questo modo a chi leggeva il libro sarebbe apparso come tutti l'avevano conosciuto e come tutti lo ricordavano: elegante, sorridente che si informa, spiega, suggerisce. Allora ho pensato che, forse, potevo farlo vivere in una biografia come avrei potuto farlo in un film, solo che, anziché la pellicola, avrei usato i fogli di carta. E non sarebbe stato un attore a impersonarlo, ma lui stesso si sarebbe raccontato. Sarebbe stato addirittura più vicino, più vero.

Capivo che era un compito molto difficile, ma mi dicevo che valeva la pena provare; perché c'è un intero archivio sulla storia della Barilla e su Pietro, ma da quell'archivio uscivano tanti frammenti mentre io volevo, invece, riuscire a darne una immagine concreta, come se lui fosse vivo, presente in mezzo a noi e sentisse il nostro affetto per lui.

Così per tre anni ho continuato a "parlare" con Pietro. Nella mia immaginazione, direte. Certo, nella mia immaginazione, ma con una concretezza sconcertante. Perché quasi tutte le parole di questo libro sono realmente sue. Le ho sentite io direttamente da lui, le ho sentite dai suoi figli, dalla moglie; le ho sentite nelle interviste che ha rilasciato, nei tanti filmati girati nel corso

degli anni, poi nei racconti di tutti i suoi collaboratori più stretti, degli amici.

E ho scoperto che tutti ricordano perfettamente ciò che diceva loro, e con un dettaglio impressionante.

Pietro Barilla ha avuto il dono di lasciare impressi, nella mente e nel cuore dei suoi interlocutori, le sue parole, i suoi pensieri, i suoi valori. E dove non poteva usare la voce, giungevano le sue lettere. Sì, perché Pietro ha scritto moltissime lettere: ai famigliari, agli amici, ai collaboratori, agli artisti; lettere straordinarie anche dal punto di vista letterario, piene di cura, di affetto; lettere intense, che danno coraggio e che tutti noi conserviamo gelosamente come un talismano prezioso.

Allora ho fatto in modo che tutto questo continuasse a vivere...

*Francesco Alberoni*

# I

# IL DECOLLO

Sono contento che i ragazzi abbiano dato a te il compito di stendere la mia biografia. Eri molto giovane quando sei venuto da noi. Era il 1957, lavoravi più con Gianni che con me, allora. Era bravo Gianni, non solo un imprenditore, ma un ottimo tecnico e un inventore. Pensa che è stato lui personalmente, con l'ingegner Manfredi[1], a progettare la prima linea continua al mondo per la pasta lunga e a farla poi produrre dalla Braibanti[2] nel 1953. Io a quell'epoca mi occupavo essenzialmente delle vendite e del marketing. Era una naturale e spontanea divisione del lavoro.

> – Però, se non ricordo male, sei andato tu a Stoccarda, proprio nel 1953, con l'ingegner Manfredi per comperare delle macchine.

Sì, sono andato io, ma perché si trattava di macchine per il confezionamento. Era giunto il momento di abbandonare la pasta sfusa, quella che i negozianti tenevano nei grandi cassetti delle madie, per passare alla pasta messa in una elegante confezione di cartone con ben chiara la marca. È questo che stavo realizzando. Abbiamo viaggiato in treno, siamo arrivati la sera, abbiamo deposto le vali-

gie in albergo e poi siamo usciti per osservare la città. Siamo rimasti sbalorditi! La città era deserta, non c'era nessuno in giro, sembrava morta! Lì per lì non abbiamo capito. Poi il portiere ci ha spiegato. La popolazione cittadina durante i bombardamenti era sfollata in campagna. Arrivata la pace, il Governo e gli imprenditori avevano deciso di costruire prima le fabbriche poi le abitazioni. È stata una decisione estremamente coraggiosa sia da parte del Governo sia della popolazione. La gente perciò era rimasta dove si era rifugiata. Attorno a noi c'erano incredibili distruzioni, case diroccate, enormi buche e solo qualche ubriaco per le strade deserte. L'unica cosa che si stagliava nel cielo era il logo illuminato della Mercedes. Un'immagine che mi è rimasta sempre profondamente impressa. Vi ho visto la volontà della Germania di riprendere il proprio posto nel mondo industriale, nell'era moderna. La Mercedes, con quel simbolo luminoso, esprimeva orgoglio, fiducia e la certezza di tornare a essere di nuovo la numero uno.

Io ho sempre pensato che, se devi fare una scelta, non sbagli mai a prendere il migliore, il numero uno e, vedendo quella sicurezza, mi sono rafforzato nel convincimento che i nostri impianti dovevamo comprarli in Germania dalla Hesser, perché era stata e sarebbe tornata a essere la numero uno nel mondo. Dovevo acquistare tre macchine ma, visitando le fabbriche di Stoccarda, ho capito che ormai lo sviluppo economico dell'Europa era cominciato e avrebbe inevitabilmente coinvolto anche l'Italia. Se avessimo aspettato, avremmo corso il pericolo di arrivare in ritardo sui nostri concorrenti, di perdere l'occasione che avevamo a portata di mano. Mi sono domandato: perché solo tre impianti? Se la gente accetta la pasta confezionata come si fa negli altri Paesi, dovremo produrne tantissima. Perciò, anziché tre macchine ne ho commissionate sette. Manfredi aveva gli occhi sbarrati, ma quando gli ho esposto il mio ragionamento l'ha condiviso, ed è stato d'accordo.

– E poiché era veramente incominciato lo sviluppo economico anche in Italia e la pasta confezionata aveva successo, con sette impianti avevate la capacità produttiva per farvi fronte. Hai anticipato il futuro. E non è stata la sola volta. Sei sempre stato quello che spingeva in avanti, che accelerava perché ti aspettavi una progressiva espansione dei consumi e un continuo progresso tecnologico.

Io credo che la propensione a essere ottimisti o pessimisti appartenga alla parte più profonda del nostro carattere. Ma ci sono anche delle esperienze che ci aiutano a capire dove sta andando il mondo, a non aver paura del futuro, a vedere le opportunità che sorgono. Io ho avuto questa fortuna. La prima volta la devo a mio padre, che aveva una grande sensibilità e lungimiranza. Non andavo molto bene a scuola e lui, che teneva moltissimo che avessi un'istruzione e fossi preparato, mi ha mandato a studiare economia aziendale in Germania. Era il 1929 e la Germania in quel momento era la nazione scientificamente e tecnologicamente più avanzata del mondo, rappresentava il futuro. Così, a sedici anni ho avuto la possibilità di fare un'esperienza straordinaria, di capire dove avremmo dovuto andare. Insomma ho visto il domani! E poi l'ho rivisto ancora nel 1950 quando, a trentasette anni, sono andato negli Stati Uniti. Dopo la guerra, il modello di sviluppo economico non era più la Germania, soprattutto nel campo dei consumi. L'occasione, figurati, è stata l'invito che mi aveva fatto Alberti, il produttore del liquore Strega, di andare a Hollywood a consegnare il Nastro d'argento ad Alida Valli, miglior attrice dell'anno. È stata un'esperienza incredibile. A parte il piacere di trovarmi nel mondo del cinema e con l'attrice che aveva girato il film più importante dell'epoca, *Il terzo uomo*, è stato decisivo quello che ho visto per le strade, nei negozi. Ho visto quello che non c'era in Italia, che non potevi forse nemmeno immagina-

re: una società fondata sui consumi privati, sulla marca, sulla concorrenza, sulla pubblicità. Nel settore della pasta tutto era confezionato. Mi sentivo avvilito, costoro erano enormemente più avanti di noi, ancora sprofondati nella miseria. Ma sentivo che anche noi saremmo cresciuti, ne ero sicuro, perciò dicevo a me stesso: «*Appena torno cambio tutto*». Allora il mio inglese era fatto solo di qualche parola, ma sfogliavo i giornali; guardavo la pubblicità fatta di grandi fotografie. Ogni giorno staccavo e mettevo in valigia due o tre pagine del «New York Times». Mi affascinava il loro modo di sedurre il pubblico, di tentarlo con una pubblicità diretta, non istituzionale e solenne come la nostra. Loro si proponevano di sollecitare i desideri quotidiani della gente qualsiasi. Era questa la strada giusta, l'avrei seguita anch'io. Ma in Italia eravamo arretrati in tutto. Non ci mancavano solo i soldi, ci mancava perfino la carta per fare quel tipo di pubblicità. E soprattutto ci mancavano lo spirito, le idee. Mi spremevo il cervello per capire come fare.

– Come hai trovato la soluzione? Perché l'hai trovata e in fretta visto come si è sviluppata la Barilla...

Puntando sulla cultura!

– La cultura?

Sì, la cultura: la cosa più trascurata dagli imprenditori e spesso anche dai politici. Non le danno valore perché sembra la più lontana dalla realtà, dall'impresa, dai soldi. E invece la cultura è la risorsa decisiva se la sai utilizzare, mettere a frutto, se sai fare con lei un'alleanza.

– E tu come hai fatto questa alleanza?

Parma, a quel tempo, era una città colta, dove la cultura era tenuta in alta considerazione, era ammirata, rispettata molto più di adesso. Col dopoguerra, con la democrazia, il dibattito politico e l'apertura sull'Europa e sul mondo, i giovani si erano come svegliati e quelli più colti, più preparati, avevano potuto esprimere le loro capacità e le loro personalità. Alcuni di loro in seguito diventeranno famosi. Penso ad Attilio Bertolucci–[3], che insegnava al liceo classico Romagnosi, penso a Cesare Zavattini–[4], che insegnava al collegio Maria Luigia. Parma non era un borgo ignorante, era una città che accoglieva, stimolava, riconosceva il loro valore. Sai, allora la vita culturale non era separata da quella quotidiana e il punto di passaggio era il caffè. Noi oggi entriamo in un bar, prendiamo un caffè e usciamo, fine. Allora, invece, nelle città italiane era il luogo dell'incontro, della discussione, delle persone di cultura. Oggi noi abbiano centinaia di luoghi specializzati per lo scambio: università, accademie, centri culturali, musei, radio, televisione, ma allora no. Le persone di cultura si incontravano al caffè e discutevano lì, lì facevano i loro progetti. Avveniva in ogni momento, magari quando la sera tornavano a casa dal lavoro e si davano appuntamento, oppure capitavano lì quasi per caso. Ma spesso vi si incontravano dopo cena. Nel seminterrato c'era il biliardo, in una saletta chi giocava, ma c'era anche uno spazio per il circolo culturale. A Parma gli intellettuali si incontravano soprattutto in uno dei caffè del centro. In piazza ce n'erano tre o quattro in fila: c'era l'Orientale e il Bar Orologio, gestito da Otello Lottici, esattamente dietro la statua di Garibaldi.

Si formavano anche delle preferenze, dei gruppi. Per esempio in un gruppo trovavi Giovanni Drei–[5], un sacerdote direttore dell'Archivio di Stato che conosceva tutti i documenti e la storia della città, magari il pittore Carlo Mattioli–[6], modenese che però viveva a Parma, Erberto Carboni–[7], grafico parmigiano trasferito a Milano ma che tornava a Parma il sabato e la domenica come facevano Pietrino Bianchi–[8], Orio Vergani–[9], Ugo Betti–[10].

Ed è così che nasce qui a Parma la rivista «Palatina», su cui scrivono tutti i nomi più importanti di quel periodo. Questa era gente che stava insieme, organizzava insieme festival e convegni di importanza nazionale, ma lo faceva con la naturalezza che derivava dalla conoscenza reciproca, dall'amicizia, dalla comunanza di gusto, in modo semplice, spontaneo... È così che Antonio Marchi–[11], proprio in seguito al Convegno sul Neorealismo, apre una casa cinematografica, la Cittadella Film, che realizza dei documentari coi testi di Attilio Bertolucci. Delle opere molto belle, come *In Puglia muore la storia*, un documentario di venti minuti dove sono ripresi i monumenti del romanico pugliese. Tutte cose che nascono in un contesto semplice, da persone che si frequentano anche se lavorano fuori città, a Milano o a Roma: la "colonia dei parmigiani" che si sentono di Parma ovunque si trovino.

Perciò, non sono andato a Milano a cercare un commendatore della pubblicità, ne ho parlato con un mio amico, un giornalista molto noto, Pietrino Bianchi, forse il più bravo critico cinematografico italiano – penso che anche tu lo abbia conosciuto – e ho ripreso i contatti con Erberto Carboni, un vecchio amico che aveva lavorato con noi già nel 1922, un grande artista e intellettuale, elegante, dalla grafica essenziale. Era suo il progetto dell'«Almanacco Letterario Bompiani». Faceva parte del gruppo che, a Milano, si riuniva al ristorante Bagutta dove si teneva il famoso premio letterario–[12]. Vi si riunivano pittori e grandi scrittori come Riccardo Bacchelli, Orio Vergani e Mario Soldati. Diversi erano di Parma, li conoscevo personalmente. Certo, questo mondo letterario era lontano dalla pasta. Ma si poteva fare in modo che si avvicinasse, si poteva creare un ponte fra cultura e impresa. Sapevo di aver bisogno degli intellettuali, dell'arte, della cultura per avere idee, per nobilitare l'immagine dei nostri prodotti e, soprattutto, per affermare il nostro nome, il nostro marchio, rispetto ai mille pastifici anonimi o già noti della concorrenza. Ma sapevo che anche loro, gli scrittori,

i giornalisti, gli artisti avevano bisogno di noi. L'Italia era un Paese povero. La grande editoria solo allora stava rinascendo dalla guerra. Non c'era la televisione, i frequentatori del Bagutta erano famosi ma conducevano una vita modesta, avevano bisogno di lavorare, di guadagnare. Se avessi chiesto loro un aiuto per la nostra pubblicità, per la nostra immagine, potevano darmelo e forse lo avrebbero fatto anche volentieri. Così ho puntato su di loro.

– E concretamente cosa hai fatto?

Mi sono messo subito in contatto con Carboni che – come ti ho detto – conoscevo bene: avevamo avuto un bellissimo rapporto professionale nel 1938 facendo insieme delle cose di grande gusto; gli ho esposto il mio progetto e lui lo ha condiviso appieno. L'idea era di creare delle modernissime confezioni per la nostra pasta e contemporaneamente far loro pubblicità inventando anche uno slogan adeguato. Il lavoro di Carboni è stato stupefacente: ha realizzato delle confezioni e delle pubblicità di altissima qualità grafica, sempre rigorose, essenziali. Ne ricordo in particolare due. La prima era un manifesto con un cucchiaio e una forchetta bianchi su sfondo azzurro, con solo due spaghetti, una farfalla, un rigatone e due penne, nient'altro; l'altra era un catalogo con in copertina tre zuppiere stilizzate e un cucchiaio da cucina che porta il marchio Barilla. Ti cito solo queste per darti un'idea del suo stile essenziale, che comunicava l'immagine di una ditta moderna e all'avanguardia, il rigore dell'igiene, il gusto di un cibo buono e raffinato. Io volevo che le confezioni valorizzassero la pasta, la nobilitassero e Carboni c'è riuscito subito.

C'era poi da inventare uno slogan che fosse incisivo ed efficace, che diventasse un modo di dire, capace di diffondersi e di resistere a lungo. Non era facile. Anche qui ho chiesto l'aiuto della cultura. La soluzione l'abbiamo trovata proprio a Parma, sedu-

ti a un tavolino del caffè di Otello, in piazza. Eravamo io, Carboni, Pietrino Bianchi e Orio Vergani. Ho esposto loro il problema, ci siamo messi a parlare, sono emerse varie idee, varie ipotesi, poi Pietrino Bianchi ha scritto qualcosa su un tovagliolo di carta e me l'ha passato. Io ero molto incuriosito e ho letto la frase: «Con pasta Barilla è sempre domenica!». Te lo ricordi anche tu: allora la gente lavorava duro e faceva un vero pranzo solo la domenica. L'idea era geniale. Orio è rimasto a bocca aperta. Dovevo averla aperta anch'io perché Pietrino ha dovuto scuotermi: «*E allora?*». Carboni era entusiasta. Ripensandoci oggi ne sono ancora commosso e stupito. È stato un successo clamoroso. Ed è stata apprezzata anche dai pubblicitari perché la giuria del Premio Nazionale per la Pubblicità ci ha assegnato la Palma d'Oro con la seguente motivazione: «Per la più geniale ed efficace manifestazione pubblicitaria dell'anno 1952».

– Ora capisco perché poco dopo, a Stoccarda, hai comprato non tre, ma sette macchine confezionatrici!

Sì, per questo, ma anche perché avevamo fatto dei grandissimi progressi nella produzione di cui si occupavano mio fratello Gianni e l'ingegner Manfredi.

– Lo so perché ho appena letto uno scritto di Manfredo Manfredi. Anzi, l'ho qui con me, si chiama *Un "pesce d'aprile" lungo cinquant'anni*. Aspetta un attimo, ecco il pezzo: «*Avevamo messo a punto il prototipo di essiccatoio per pasta lunga e abbiamo detto alla Braibanti, (che era la holding di Fava): "*Vi ridiamo indietro la prima macchina e ne comperiamo quattro secondo le modifiche che abbiamo concepito insieme*"*»[13].
Hanno ripetuto quello che avevi fatto tu a Stoccarda.

Te l'ho detto, era uno di quei momenti magici in cui tutto riesce bene e i suoi protagonisti mettono a frutto il meglio di sé.

> – Sto pensando a personaggi come Carboni e Munari–[14] e, più in generale, all'affermazione della grafica italiana negli anni Cinquanta. Non sarebbe stata possibile se, contemporaneamente, non fosse avvenuto anche lo sviluppo industriale.

Gli anni Cinquanta hanno avuto la freschezza, la creatività e la semplicità della giovinezza. Industrial design, confezioni e pubblicità nascono insieme. Vedi, io ricordo bene la grafica e la pubblicità degli anni Venti e Trenta. Pensa ai grandi cartellonisti come Marcello Dudovich–[15], o Achille Luciano Mauzan–[16]. Erano degli artisti che creavano manifesti seguendo la loro ispirazione, così come Tamara De Lempicka–[17] creava i suoi quadri. Facevano ciò che piaceva loro per un pubblico che pensava e sentiva come loro. Lo stesso per i nostri negozi: erano raffinati come era raffinata la cultura della borghesia che li frequentava. Il pubblico minore vi entrava ammirato, come ammirava i castelli e i palazzi dell'aristocrazia. Era il gusto della classe dominante, dell'aristocrazia, identico in tutta Europa, a Berlino come a Parma. Invece fra gli anni Cinquanta e Sessanta i designer italiani hanno inventato qualcosa di nuovo anche dal punto di vista sociale. Munari o Carboni non disegnavano per un'aristocrazia, disegnavano qualcosa di razionale che "educava" tutti, l'impresa come il consumatore, il borghese come l'operaio. Prendi l'esempio di Carboni. Fra il 1952 e il 1955 per noi ha fatto veramente tutto: disegna il nuovo marchio per le confezioni di cartone con il prodotto chiaro su fondo blu e la scritta «Barilla» in rosso; progetta gli stand per le fiere e l'immagine dei furgoni; disegna le confezioni di tutti i prodotti, i cataloghi, i manifesti. Non presentava in modo realistico il prodotto, non mostrava la consumatrice in cucina, ma rappresentava ciò

che era importante allora: l'impresa, la sua modernità, il suo rigore, il suo spirito.

– Ma una crescita così rapida non creava anche dei problemi?

Certo! L'impresa cresceva in modo rapidissimo, spettacolare, ma anche disordinato e quindi pericoloso. Molte aziende sono andate in crisi proprio per uno sviluppo troppo rapido e anarchico. Noi dovevamo realizzare un processo di razionalizzazione anche nella gestione e nel marketing. Nel 1955 abbiamo chiamato la Pietro Gennaro e Associati, la miglior società italiana di consulenza per l'organizzazione aziendale.

– Li conoscevo bene. Abitavamo nella stessa casa di Milano, in via Rossetti 17, loro sotto e io sopra. Eravamo amici. Erano molto bravi tutti, Pietro Gennaro, Ottone Visconti, Pierleone Ottolenghi...

Hanno applicato il metodo Olivetti: hanno steso un vero e proprio manuale dell'organizzazione in cui erano ripartite le deleghe, assegnate le responsabilità, descritti ruoli e mansioni, messo a punto il meccanismo di gestione del budget.

– Era ben fatto. È stato utile?

Era molto ben fatto, anche se all'inizio, ti confesso, mi sembrava un po' troppo rigido. Ma era necessario, ci è stato prezioso anche per stabilire uno standard assoluto di rigore, di correttezza. Noi abbiamo sempre dato una grandissima importanza alla qualità del prodotto perché ci siamo sempre proposti di essere il numero uno, e il numero uno non deve avere difetti: se ne trova li corregge, li elimina. Ho voluto che avvenisse lo stesso nel campo dell'ammini-

strazione. Il motto che ho sempre usato e ripetuto è che «*in Barilla nessuno deve arrossire*». Risultato: alla fine degli anni Cinquanta avevamo un'impresa perfettamente organizzata anche dal punto di vista finanziario.

– Ed era cresciuta?

Enormemente. Nel 1950 produceva ottocento quintali di pasta al giorno. Nel 1961 la produzione era salita a tremilaseicento. Nel 1950 occupava ottocento persone, nel 1961 milletrecento con un fatturato di milleottocentotrenta milioni di lire e un profitto netto di trecentodieci milioni!

– Il decollo...

Sì, il decollo nostro e del Paese. Poi l'hanno chiamato il "miracolo economico italiano"...

# II

# LE ORIGINI

Nella mia vita tutto è ruotato intorno a due pilastri: la Famiglia e il Lavoro. Io ho sempre pensato che una famiglia unita non è soltanto il più sicuro dei rifugi, ma rappresenta una forza invincibile con la quale si possono affrontare più serenamente tanti momenti difficili.

Per molta gente oggi la famiglia è solo una fatica: non si sposano, non hanno figli, si comportano come dei perenni adolescenti. Ma senza radici non si costruisce nulla e non si lascia nulla. Io ritengo invece che la famiglia sia la base della vita individuale e sociale, in molti casi anche di un'impresa solida, onesta, che continua nel tempo, di generazione in generazione. Io ho sempre avuto un culto per la mia famiglia, per mio nonno, mio padre, mia madre, per mia moglie e i miei figli. Per me sono loro l'anima dell'impresa, la sostanza che fa dell'impresa un'entità vivente. Il rapporto fra padri, figli e figlie è un rapporto d'amore ma anche di fedeltà e di lealtà. È questa l'ossatura invisibile di una società che poi si estende ai dirigenti, alle maestranze e si incarna negli edifici e nelle macchine. Fabbrica e casa, dal punto di vista economico e gestionale devono essere separate, guai a confonderle, però devi ricordarti che sono della stessa sostanza, e le macchine sono le braccia della famiglia, della comunità.

– Quando è nata la Barilla?

È nata quando mio nonno Pietro, nel 1877, ha aperto una bottega con forno nella casa del fornaio Isidoro Cobianchi[1]. Abbiamo cominciato così, con il pane, solo in seguito con la pasta. Dopo mio nonno è venuto mio padre, dopo mio padre io e mio fratello, e ora ci sono i miei figli. La nostra era una famiglia del popolo, una famiglia povera che si è emancipata con l'applicazione e il lavoro. Nel 1947 mio padre Riccardo ha scritto una specie di testamento in cui dice:

> «Nacqui da genitori poveri in via Vittorio Emanuele, il giorno 4 marzo 1880. Mia madre ebbe cinque figli, tre femmine e due maschi, io ero il secondo; mio padre ci manteneva con il ricavato di una modesta bottega di pane e pasta e, venendo grandicello, sentivo che si lamentava perché non riusciva a mantenere la famiglia. Mi ricordo che andavo alla scuola elementare in strada Nuova, arrivando alla quarta classe; non avevo voglia di studiare, ma già mi sentivo di venire in aiuto ai miei Cari Genitori [visto? Cari Genitori con la lettera maiuscola!] e, infatti, abbandonati gli studi, mi misi al lavoro. Avevo 13, 14 anni. Mi ricordo che il caro papà mi mandava a prendere con il carretto qualche sacco di farina [al mulino] in Borgo delle Asse, a credito, e la riportavo a casa e con il nostro antico fornetto di mattoni si traduceva in pane. Ricavando il denaro andavo a pagare il piccolo debito fatto per avere altri due sacchi di farina, non di più, perché era il massimo credito che potevamo ottenere. Si continuò qualche anno; con l'aiuto delle mie sorelle e di mia madre che stavano sempre al banco, e io in bottega con mio padre (si lavorava diciotto ore di continuo), si cominciò a vedere qualche buon risultato. E, infatti, si comperò un piccolo torchietto di legno per fab-

> bricare la pasta e venderla nel negozio (se ne facevano cinquanta chili al giorno)»[2].

Lavoro duro, lavoro indispensabile, non solo per noi, ma anche per le altre famiglie: lavoro prezioso. Lavoro che era sempre poco rispetto alle necessità, e allora si cercava di distribuirlo, alternando i lavoratori. Guardando i libri paga degli anni Venti, Trenta e Quaranta abbiamo scoperto che gli operai meno specializzati (per esempio le donne addette al confezionamento della pasta) ruotavano addirittura settimanalmente. Sai, era importante che almeno uno per famiglia lavorasse e si raggiungesse il maggior numero di famiglie possibile. Noi abitavamo sopra lo stabilimento e mia madre Virginia[3], donna forte e di carattere, faceva le assunzioni del personale di fabbrica.

Il lavoro era duro. All'inizio del secolo in Italia e anche a Parma c'era veramente molta miseria. L'Italia era un Paese povero, arretrato dal punto di vista industriale e tecnologico. Mio padre e mio zio Gualtiero scaldavano il forno con la legna. Dirimpetto alla nostra casa, nel cortile della chiesa di San Michele, al di là della strada, c'era una fontana: nella nostra bottega non c'era l'acqua e dovevamo andare a prenderla con i secchi. Il pane si fa di notte, perciò andavamo a prendere l'acqua di notte, d'estate come d'inverno. Poi l'impresa è cresciuta rapidamente, si è modernizzata; però il papà per molto tempo ha conservato abitudini frugali e ha continuato a lavorare dalla mattina presto alla sera tardi vigilando su tutto il funzionamento dell'impresa, anche nei particolari. Ti voglio raccontare in proposito un aneddoto. Tutti i trasporti della Barilla allora avvenivano con i cavalli e mio padre ne aveva una grandissima cura. C'erano anche degli stallieri che se ne occupavano e davano loro la biada, però papà qualche volta andava anche di notte a vedere se tutto era in ordine. Una volta uno stalliere, di cui non ricordo il nome, la sera prima era andato a una fiera a Co-

lorno, a venti chilometri da Parma, aveva bevuto un po' troppo, aveva fatto tardi e aveva perso il treno per tornare in città. Allora, ancora mezzo ubriaco, si è messo a correre come un forsennato ed è riuscito ad arrivare a Parma, alla stalla dei cavalli, alle cinque del mattino. Era boccheggiante, trafelato ed è rimasto sbalordito perché ci ha trovato mio padre che si era già alzato per dare loro la biada e che, vedendolo, ha detto: «*Ma lo sai che questa è l'ora degli impiegati?*».

– Tu dove sei nato?

Io sono nato al secondo piano sopra il negozietto dei nonni.

– Il forno di tuo nonno dov'era?

In via Vittorio Emanuele, quella che poi è diventata via della Repubblica. Il negozietto del nonno c'è ancora, l'abbiamo ricomperato noi e vende ancora pane e pasta. Poi mio padre e lo zio Gualtiero hanno costruito lo stabilimento fuori Barriera, in viale Veneto dove io e mio fratello Gianni avevamo due uffici, quelli dove sei venuto tu. Sai, la grande fortuna della nostra famiglia è stata che mio padre e lo zio Gualtiero si completavano a vicenda e andavano d'accordo. Mio padre era generoso, tenace, un lavoratore instancabile. Ma non aveva la fantasia, la creatività dello zio. Gualtiero invece era davvero come un vulcano, eruttava sempre nuovi progetti. Aveva studiato più del papà, al seminario. Nelle famiglie modeste un figlio prete poteva rassicurare il futuro di tutti. In ogni caso, anche se non arrivavi all'ordinazione, ti restava l'istruzione. Aver frequentato il liceo, allora, era un privilegio e Gualtiero, con la sua istruzione superiore, è diventato la mente della nostra impresa. Aveva grandi idee ed era forse anche un po' megalomane. Ma ripensandoci adesso sono convinto che una certa dose di megalo-

mania sia utile perché dà coraggio e permette di guardare con ottimismo al futuro, di bruciare le tappe. Insomma, il papà e lo zio si completavano magnificamente. Uno solido, misurato, concreto; l'altro irrequieto. Purtroppo lo zio è morto giovane, a trentasette anni, nel 1919.

> – Ho l'impressione che tu e Gianni foste un po' come Riccardo e Gualtiero. Gianni che si occupava della fabbrica, delle macchine, solido, concreto prudente e tu fantasioso che pensavi al futuro, in grande.

In qualche modo ero un po' megalomane anch'io, anche se non come lo zio Gualtiero. Lo ero per quel che riguarda l'impresa, non per il resto.

> – Qual è stato il periodo in cui i due fratelli, tuo padre Riccardo e Gualtiero, hanno dato un impulso decisivo alla Barilla?

Appena prima della Guerra mondiale, fra il 1909 e il 1911, devo dire che sono stati veramente audaci e veramente bravi. È allora che hanno realizzato lo stabilimento di viale Veneto dove si produceva sia il pane sia la pasta. Era un bellissimo edificio con due ali laterali su cui svettava la scritta «Pastificio G. & R. F.lli Barilla». Ed è stata l'occasione di una radicale modernizzazione della produzione. Come ti ho detto, prima il pane veniva fatto ancora in modo quasi artigianale. Ma nel nuovo stabilimento tutto è cambiato. Sono state installate delle nuove macchine da cui l'impasto passava in un modernissimo forno continuo della Werner & Pfleiderer di Stoccarda[-4], che consentiva di produrre venti quintali di pane al giorno. Il forno era veramente un prodigio di tecnologia e una novità assoluta in Italia. Analogo progresso per la pasta: grandi impastatrici, poi la sala macchine con le presse da cui la pasta esce per estrusione per

la produzione dei vari formati e, infine, la sala di essiccazione. Allo scoppio della Prima guerra mondiale la Barilla era già una presenza industriale significativa a Parma.

– Di cosa è morto tuo zio Gualtiero?

Di tifo: era andato a Napoli per stringere rapporti commerciali con i pastifici del Sud per la pasta lunga, che noi faticavamo a produrre, e si è ammalato di tifo.

– È stato un colpo grave, la morte di tuo zio?

Gravissimo, ha lasciato tutto il peso dell'impresa sulle spalle di papà. Me lo ricordo, sai. Ogni mattina alle sei mio padre diceva alla mamma: «*Vado giù in fabbrica*». E in fabbrica restava fino all'ora di pranzo e poi vi ritornava fino a sera. Noi abitavamo nella palazzina sopra il capannone. Mia madre seguiva i lavori di casa e verso le nove del mattino scendeva a dare una mano.

– Da dove veniva tua mamma?

La mamma aveva imparato ad affrontare la vita fin da piccola. Era cresciuta in una famiglia modesta. Suo padre portava in giro il latte col carrettino. Lo vendeva per strada: mezzo litro, un quarto, misure costituite da piccoli recipienti di alluminio. Te li ricorderai anche tu. Lei da bambina gli dava una mano. Poi nei momenti difficili ha fatto l'operaia anche in Barilla. Quando mio padre si era indebitato per liquidare le sorelle, con le quali non andava d'accordo[–5], bisognava guadagnare di più e perciò avevano inventato uno speciale confezionamento della pastina glutinata. Tutta la pasta allora si vendeva sfusa. I negozianti la tenevano nei cassetti e servivano le clienti con dei grossi cucchiaioni. Le marche

non avevano evidenza. Siamo stati tra i primi a creare i pacchetti di pastina glutinata con sopra il nostro nome. La gente doveva chiedere la pastina glutinata Barilla, era un modo per distinguersi e farsi ricordare. La mamma faceva parte della squadra delle confezionatrici. Facevano tutto a mano. Lavoravano dieci ore al giorno, fino a sera.

– Tu hai sempre ammirato i lavoratori, vero? Sei sempre stato loro vicino...

È dura la vita dell'operaio, era durissima un tempo. Sai cosa vuol dire entrare negli essiccatoi della pasta a quaranta gradi e poi uscire al freddo d'inverno? La gente si ammalava, prendeva la polmonite, la pleurite. Era un continuo motivo di angoscia perché noi conoscevamo le famiglie. Sono stati gli operai con il loro lavoro, con i loro sacrifici, che hanno fatto la Barilla, io non me ne sono mai dimenticato.

– Tutti mi hanno detto che tua madre era una grande donna...

Sì, era una donna di grande coraggio ed equilibrio. Dopo la morte di Gualtiero la sua presenza è stata indispensabile. Si è messa a fianco del marito e non l'ha mai abbandonato. Il sabato pagava gli stipendi. Allora si pagavano alla sera dell'ultimo giorno della settimana. Per contare i soldi infilava i guanti. Aveva mani belle. Aveva un intuito infallibile, le bastava un'occhiata per capire tutto. Assumeva le operaie guardandole in faccia e non sbagliava mai. Allora non c'erano gli psicologi e i loro test. Oggi i dipendenti sono enormemente aumentati, quindi abbiamo gli psicologi e li considero indispensabili. Ma per scegliere i dirigenti e i collaboratori più stretti ancora oggi non c'è nulla che possa sostituire la conoscenza personale e l'intuito dell'imprenditore.

– Dalle tue parole un lettore disattento potrebbe ricavare l'impressione che la vostra fosse un'impresa dinamica, ma ancora provinciale.

Dal punto di vista della distribuzione, poiché vendevamo a Parma e in un mercato ancora ristretto, sì, costituivamo una ditta provinciale. Ma la mentalità di mio padre e di mio zio non era affatto provinciale: erano aperti a tutte le novità tecnologiche europee. Infatti avevano installato impianti modernissimi, come per esempio lo straordinario forno continuo tedesco di cui ti ho parlato. Ma lo stesso si può dire sul piano culturale. Il papà e lo zio, con l'aiuto della mamma, avevano subito impresso all'impresa i caratteri della modernità, del buon gusto e l'avevano orientata al futuro. Se guardi le pubblicità fatte da mio padre e da mio zio, le foto dei nostri negozi, resti colpito dalla loro attualità e dalla loro straordinaria bellezza.

– Capisco. I trasporti avvenivano ancora con i cavalli ma la tecnologia era avanzata. Avevate già una comunicazione di alto livello e soprattutto eravate orientati al futuro...

Mio padre, lo capisco forse meglio oggi di quanto non lo capissi allora, aveva un grande senso della comunicazione e un notevole gusto. Ti do un esempio: nel 1910 con lo zio Gualtiero avevano commissionato allo scultore Emilio Trombara[–6] una statuetta alta quaranta centimetri che rappresentava un ragazzo, un garzone che versa in una madia colma di farina il contenuto di un grande uovo. Ci serviva per la pubblicità della pasta all'uovo e veniva collocato in tutti i negozi che vendevano la nostra pasta. L'immagine del garzone poi è stata ripresa in un grande cartellone che appare anche sopra una celebre fotografia delle maestranze Barilla. Inoltre è stata usata nei cataloghi, nei cartelloni pubblicitari, insomma era diventato il simbolo della Barilla.

Finita la Grande Guerra, cioè la Prima guerra mondiale, e le turbolenze politiche che l'hanno seguita anche qui a Parma, molti erano pessimisti e sfiduciati. Mio padre Riccardo e la mamma, invece, sono sempre stati ottimisti e aperti. Il papà, anziché isolarsi, rinchiudersi, ha cercato e incontrato numerosi artisti che avranno una grande importanza nella nostra storia. Il rapporto fra la Barilla e l'arte non è incominciato con me, è iniziato già allora. Il più importante di questi artisti è stato Erberto Carboni che, pensa, ha curato il primo calendario nel 1922–[7]. E l'ha fatto con figure simboliche raffinate. Quello del 1923 invece è stato realizzato da una bravissima pittrice di Bologna, Emma Bonazzi–[8], che ci ha lasciato una stupenda allegoria dell'Abbondanza, dipinta con lo stile di Gustav Klimt. Poiché rappresenta una dea (Semele) seminuda, non ti dico che successo, ma anche che critiche, e infine che notorietà ci ha dato. Colpisce ancora oggi. Papà sapeva articolare bene i messaggi. Faceva fare i calendari con *L'allegoria dell'Abbondanza* alla Bonazzi ma poi si assicurava che ci fossero anche manifesti con la mamma e i bambini per le pastine. Infine ha commissionato delle immagini in cui si esprimevano le correnti artistiche dell'epoca, in particolare il secondo futurismo con manifesti come *L'uovo cameriere* e *Il divoratore di spaghetti*–[9]. Papà li ha scelti anche per un altro motivo: voleva controbattere la campagna contro la pasta che era stata lanciata dai futuristi, Marinetti–[10] in testa. Costoro, nella loro mania di modernizzazione, cercavano di cancellare anche le nostre tradizioni alimentari e se l'erano presa in particolare con il più tipico dei cibi italiani, la pasta. Facendo propria la propaganda antitaliana diffusa in alcuni Paesi europei dove ci chiamavano "maccaroni", sostenevano che, per liberarci da questo appellativo spregiativo, dovevamo passare a cibi più moderni, "futuristi", cioè sofisticati, esotici, chimici. Il papà era assolutamente contrario e ha reagito. Una delle nostre controffensive è rappresentata anche dal calendario del 1931 dell'illustratore bolognese Adolfo Busi–[11], iro-

nico, divertente, con dei bellissimi puttini che cavalcano, giocano, vivono nelle varie forme di pasta. È stata la risposta intelligente a quella campagna dissennata. Vedi, mio padre sapeva già che la pasta andava difesa dai nemici e valorizzata, conservata nel suo posto di regina della cucina italiana.

Papà era deciso a fare della Barilla un'impresa di importanza nazionale, capace di competere con le altre, perciò la faceva partecipare a tutte le mostre e le fiere con allestimenti di grande gusto. Avevamo degli stand magnifici. Ricordo bene quello di Torino fatto in onore di Emanuele Filiberto, ma anche del decennale della vittoria nel 1928. Rappresentava il prototipo di una parete dei nostri bellissimi negozi. Poi siamo stati alla Fiera di Milano. Papà aveva fiutato il vento e, nel 1932, abbiamo fatto uno stand futurista a Roma, alla seconda Mostra nazionale del grano, spettacolare, modernissimo[12]. Le fiere allora erano estremamente importanti. Poiché la pasta era venduta sfusa non era riconoscibile dai clienti finali. Ogni negozio poteva tenere una sola marca di pasta nei mobili a cassetti, e la metteva bene in evidenza all'interno del negozio con cartelli o insegne. Conquistare il negozio era fondamentale per le aziende. Quindi, il nostro vero "cliente" – sto sempre parlando di prima della Seconda guerra mondiale – era il negoziante che andava alle fiere, e le fiere erano un modo per contattare e conquistare nuovi clienti.

È stato con il confezionamento, negli anni Cinquanta, che è cambiato tutto. Però, almeno per quanto riguarda noi della Barilla, c'è stato un periodo intermedio e lo dobbiamo a una geniale invenzione di Carboni. Questo straordinario artista ha inventato un mobiletto in filo metallico per mezzo del quale potevamo esporre i prodotti della nostra marca anche nei negozi che non vendevano la nostra pasta sfusa. In questo modo ha trasformato, di fatto, il semplice negozio monomarca in plurimarca e ha consentito l'ingresso di Barilla in moltissimi nuovi punti vendita (non più solo in quelli

che avevano il nostro prodotto in esclusiva) permettendoci lo sviluppo straordinario degli anni Cinquanta.

Dovrei parlarti a lungo dei nostri negozi, che erano delle vere opere d'arte. Il primo, in via Farini era stato fatto in stile liberty nel 1910, ed è stato rinnovato completamente da mia madre nel 1931. Era quadrato, con pareti in legni pregiati, ebano, palissandro su cui erano collocati i silos contenenti la pasta che usciva dal basso. Poi c'era il negozio di via Vittorio Emanuele del 1913. Era rettangolare, stretto e lungo, con pareti e mensole di legno su cui si allineavano i vasi per la pasta, di cristallo, soffiati dalle vetrerie Toso di Murano su disegno di un architetto famoso, Mario Bacciocchi[13], di una bellezza incredibile, e sotto c'erano le cassettiere. Poi il negozio di via Saffi e quello di via Cavour, progettato sempre da Bacciocchi, raffinatissimo con i pavimenti a mosaico, gli arredi in legno ebanizzato e le decorazioni dipinte alle pareti: dei veri gioielli di architettura, di arredamento, di gusto.

Io sono cresciuto in questo ambiente, in questo clima psicologico, artistico, culturale, morale e me ne sono imbevuto. È qui che si è formato il mio gusto ed è nato il mio amore per l'arte. Per quanto riguarda i nostri negozi, purtroppo mio Padre ha dovuto venderli tutti nel 1945 per far fronte alle difficoltà finanziarie provocate dalla guerra. Per lui è stato un grande dolore. Anche per la mamma e per me. Ma non si poteva fare diversamente. A volte per sopravvivere devi sacrificare proprio le cose più belle e preziose. Alcuni sono troppo legati agli oggetti, alle proprietà per riuscirci. Ho visto famiglie importanti andare in rovina perché non hanno avuto il coraggio di vendere le proprie ville, di ridurre il proprio tenore di vita lussuoso. Forse perché siamo venuti dal basso, perché abbiamo tanto lavorato, tanto faticato, sappiamo che si può fare a meno di certe cose. Non che questo non ti costi dolore, ma lo fai lo stesso perché, sapendo come sei cresciuto, sai distinguere l'essenziale dall'inessenziale. Vendendo i negozi, la cosa più bella, Papà

ha salvato l'azienda, la cosa essenziale. Meglio, ha cercato di salvarla perché allora le cose andavano così male che non era sicuro di farcela. È stato molto triste vederlo invecchiare, malato di cuore, con suo figlio al fronte e il timore che la sua amata impresa andasse perduta. Ai vecchi uomini generosi dovrebbe essere risparmiata questa ingiustizia. È morto troppo presto povero Papà. Non ha potuto vedere il momento in cui i suoi due figli, proprio seguendo il suo esempio e il suo insegnamento, hanno fatto rifiorire la sua amata impresa e l'hanno condotta tanto in alto.

# III

# SCUOLA E FORMAZIONE

– Come è stata la tua esperienza scolastica?

Dovrei dire disastrosa. Però, pensandoci bene e considerandola nella sua interezza, dico: la prima parte pessima, la seconda ottima.

– Come mai?

Quando avevo dieci, dodici anni, l'azienda incominciava ad andare bene e la mia famiglia conduceva una vita più agiata. Mio padre e mia madre lavoravano a tempo pieno nella fabbrica ma volevano darmi una buona educazione. Credevano nello studio e avevano ragione. Però non potevano seguirmi personalmente perché erano occupati e anche perché non avevano la cultura necessaria. E allora, giustamente, hanno deciso di mandarmi in un buon collegio. Mio padre, che aveva finito appena le elementari, pensava che i figli dovessero seguire la miglior scuola possibile. Voleva che imparassimo assieme ai figli di «*chi ne sapeva di più*». Perciò lui e la mamma hanno scelto il Maria Luigia, il collegio più prestigioso di Parma, frequentato dalla grande borghesia.

A me però non piaceva studiare. Sono sempre stato promosso

ma mi trovavo male a scuola. Forse era l'ambiente del Maria Luigia, così diverso dal mondo della fabbrica, degli operai, dei negozi, forse la mia irrequietezza e la mia curiosità naturale si scontravano con i metodi di insegnamento di allora, che erano monotoni e rigidi. Anche le materie che dovevo studiare non mi attraevano. Devi tener presente che erano i primi anni Venti, i programmi e i metodi di insegnamento erano veramente arretrati. Sono cambiati solo con la Riforma Gentile nel 1923 e ancora, in seguito, quando hanno introdotto nuove materie di insegnamento e soprattutto i pedagogisti hanno proposto scuole diverse, il liceo classico, il liceo scientifico, gli istituti tecnici e quelli professionali, in modo che ogni ragazzo potesse trovare ciò che era più adatto per lui. Allora, dicevo semplicemente che non avevo voglia di studiare, ora mi domando invece se le materie e il tipo di insegnamento del Maria Luigia, che erano quelli tradizionali, non fossero adatti alla mia irrequietezza e alla mia curiosità. Gianni invece aveva un altro carattere e si trovava bene a scuola, gli piaceva, e infatti è arrivato quasi alla laurea. È stato solo lo scoppio della guerra che gli ha impedito di dare l'ultimo esame.

Ma non ho lasciato il collegio Maria Luigia per ragioni scolastiche. Come ti ho detto sono sempre stato promosso e avrei continuato fino alla fine. No, è stato per una ragione di salute. Mi ero ammalato di pleurite e un medico famoso della città, il professor Angelo Braga[-1], che poi curò anche mio padre, ha consigliato ai miei di mandarmi in un posto di mare. Così mi hanno spostato nel collegio salesiano di Alassio. Pensa, è stato il mio primo lungo viaggio. Quasi un'avventura, di là dall'Appennino. Bisognava cambiare tre treni. Sembrava di andare in Africa. Ad Alassio stavo bene. I salesiani erano dei bravi insegnanti, non erano oppressivi, giocavano perfino a pallone con noi. Penso che se mi fossi fermato, mi sarei fatto degli amici e alla fine sarei riuscito ad adattarmi. Ma mia sorella grande, Gianna, studiava alle mantellate di Firenze e i miei ge-

nitori hanno deciso di riunire i figli in un'unica località per poterci venire a trovare più spesso e senza vagabondare da un posto all'altro. Perciò mi hanno spostato presso gli scolopi a Firenze. Era peggio di Alassio e del Maria Luigia! Portavo una divisa quasi militare e conducevo una vita che può essere paragonata alla prigione. Alle sette di sera ci chiudevano in camera a chiave. Avevamo camere singole e finestre con le sbarre. Potevamo parlarci solo da una finestra all'altra senza poterci guardare in faccia. Io, che sono sempre stato socievole e cordiale, mi sentivo terribilmente solo, stavo veramente male, ero diventato cupo, triste, irritabile. Alla fine i miei hanno capito il mio disagio e mi hanno tolto da quella prigione. Mi mandarono in un altro collegio degli scolopi a Cornigliano. Allora papà andava a Genova spesso, perché lì c'era il mondo del grano: il porto, i grandi mulini da cui acquistava la materia prima. I Ravano, proprietari del mulino da cui si riforniva, gli dissero: «*Lo porti qui a Cornigliano*». Così andai a studiare in questo collegio di Genova. Ma ormai io ero stanco di scuole, stanco di cambiare, non ero riuscito ad affezionarmi a una scuola, non avevo dei compagni, degli amici, ero sempre uno sradicato. Così, alla prima vacanza mi sono fatto coraggio e ho detto a mio padre e a mia madre: «*Papà, mamma, per favore non fatemi più tornare a scuola! Io sto bene con voi, nella nostra impresa, a Parma. Durante l'estate ho già provato a lavorare, mi piace. Per favore fatemi lavorare con voi*».

I miei genitori ci sono rimasti male, direi anzi che erano molto delusi, ma hanno capito che non potevo continuare in quel modo. Però erano anche fermamente convinti che io dovessi studiare, imparare... E mio padre me l'ha detto con grande chiarezza: «*Nel mondo moderno non c'è posto per gli ignoranti, bisogna studiare. Ti farò venire a lavorare in azienda, ma prima devi andare a imparare ciò che serve per un'impresa moderna. Andrai in Germania, il Paese più progredito, più avanzato del mondo. Andrai a imparare lì cos'è un'impresa di oggi e del domani*». Mio padre ave-

va una grande ammirazione per la Germania. Le prime macchine, ancor prima dei tempi dello stabilimento, le aveva fatte venire da Stoccarda. Quelle del panificio erano quasi tutte tedesche. Allora, studiare in Germania era come adesso prendere un master negli Stati Uniti.

– Come ha fatto a scegliere la scuola per te in Germania?

Da noi venivano i tecnici dei forni Werner & Pfleiderer[–2], che avevano sede a Stoccarda. Si è consultato con loro che gli hanno parlato della celebre scuola commerciale di Calw, nella Foresta Nera. Mi ha iscritto a questa scuola e ho passato due anni in un collegio di questa cittadina. No, non era studiare che non mi piaceva, ma il tipo di scuola che frequentavo in Italia a non piacermi! Della scuola di Calw ho un ricordo stupendo. Perché era organizzata in modo meraviglioso, perché eravamo trecento studenti stranieri, perché studiavamo materie che io consideravo importanti, essenziali, come la scienza dell'impresa moderna e del commercio. Ho imparato con facilità il tedesco, mi sono fatto degli amici. Tutto era stimolante: respiravo la cultura di un Paese che in quel momento era all'avanguardia nel mondo. La Germania mi ha insegnato tutto su come si progetta, su come si organizza un'impresa in modo razionale. E poi mi ha fatto assaporare una libertà che in Italia non potevi nemmeno immaginare. Niente prigione, niente stanze chiuse a chiave dall'esterno! Dopo la scuola eravamo liberi, andavamo nei caffè, nelle birrerie e finalmente ho potuto conoscere, toccare, abbracciare le ragazze, anche loro erano più moderne, libere, in un modo che in Italia non era nemmeno immaginabile. Mi sono reso conto di quanto il nostro Paese fosse vecchio, chiuso, arretrato. Ma sai cosa vuol dire questo per un ragazzo di diciotto anni? Ho assaporato tutt'insieme la vita, la sessualità, la modernità, il progresso... Che meraviglioso regalo mi ha fatto mio padre con la sua scelta!

Sono tornato trasformato, forte, pieno di gioia di vivere e di desiderio di fare.

Al ritorno, il lavoro. Ho cominciato aggrappato al seggiolino posteriore della moto di uno dei nostri due rappresentanti: i fratelli Enrico e Luigi Buzzi. Era il 1932, avevo diciannove anni.

Due terzi delle vendite si basavano sulle forniture militari. A me non piaceva. Avrei voluto che la nostra azienda vivesse di solo mercato, ma allora era impossibile. Ci saremmo riusciti solo nel 1947, una volta aboliti razionamento e tessera annonaria: quell'anno io e Gianni decidemmo di cancellare per sempre gli appalti per le caserme. Ma torniamo nel 1932. Avevamo due soli rappresentanti che conducevano una vita dura. Poiché, come ti dicevo, i negozi vendevano la pasta sfusa e tenevano una sola marca, per vendere dovevi convincere il negoziante a prendere il tuo prodotto al posto degli altri. Visitavamo un cliente alla volta, spesso piccoli negozi, uno a Colorno, uno a Mantova, due a Villafranca, tre a Verona. Andare a Firenze, allora, era come fare un viaggio sulla luna. Roma era irraggiungibile, un sogno. Napoli, con i suoi cento pastifici, il paradiso proibito. I nostri rappresentanti raccoglievano gli ordini e li portavano a casa alla fine della settimana. Dalla fabbrica spedivamo la pasta per ferrovia dentro ceste rotonde che arrivavano dalla Toscana: i "corbelli". E i negozianti dovevano poi restituirceli. Pensa che complicazione per una contabilità tenuta a mano! Però a me piaceva, mi sentivo utile, mi sentivo vivo. Del primo viaggio che ho fatto sulla moto dietro Enrico Buzzi, ho un ricordo fantastico. Ero timido e ammiravo la familiarità con la quale Buzzi trattava i bottegai. Sapeva tutto della loro vita, della loro famiglia. Dopo i saluti, i convenevoli: «*Come sta sua figlia? Chissà come sono cresciuti i due nipotini...*». E poi apriva la valigetta: dentro c'era un cartoccio di carta azzurra. Tirava fuori i campioni di pasta: «*Le raccomando questa, signora. Ormai va a ruba. E la conchiglia? A Milano non mangiano altro...*». Mi divertiva la sua recitazione. Intanto mi pre-

sentava: «*Questo è Pietro, il figlio del proprietario, il signor Riccardo Barilla*». E io davo loro la mano con serietà. Poi Buzzi registrava l'ordinazione, salutavamo tutti calorosamente e via in moto. Sai cosa ho imparato da quelle visite? L'importanza dei rapporti umani: non l'ho più dimenticato. Quell'esperienza ha segnato la mia vita di imprenditore. Per prima cosa bisogna capire il cliente e conquistarne la fiducia. È stata la mia scuola! Anche quando mi sono trovato a guidare un'impresa con ottomila dipendenti mi piaceva ancora visitare i negozi, divenuti ormai supermercati e ipermercati. Ero ancora curioso di vedere gli scaffali e sentire direttamente dagli addetti come andavano i prodotti, cosa dicevano i consumatori.

Dopo questa formazione sul campo c'è stato un intervallo dovuto al servizio militare. Mi sono reso conto che la caserma non era fatta per me, perché sono uno spirito libero, mi piace prendere l'iniziativa. Nel mondo militare invece – tu lo sai bene – tutto è rigido, burocratico, spesso stupido.

– Ma tu sai anche adattarti, essere paziente, approfittare di ogni momento, di ogni occasione per imparare.

Hai ragione, anche il servizio di leva mi è servito. Ho capito il suo meccanismo e mi è stato di vantaggio per le trattative che facevamo per le forniture militari. Il mercato privato, come lo conosciamo oggi, non esisteva. Se la Barilla voleva espandersi doveva avere delle grandi ordinazioni e queste potevano venire solo dallo Stato. A me non piaceva dipendere dal settore pubblico ma in quel momento non c'era alternativa. Per fortuna papà aveva ottimi rapporti con la pubblica amministrazione e io ho imparato a essere paziente e diplomatico.

– Come è stata la tua carriera all'interno della vostra impresa, della Barilla?

Nel 1936, quando avevo ventitré anni, sono stato nominato responsabile delle vendite e dei trasporti. Mi piaceva. Ci espandevamo a macchia d'olio in tutto il Nord Italia. Abbiamo dotato i nostri rappresentanti di moderne Topolino gialle e abbiamo sostituito i carri trainati dai cavalli con dei modernissimi furgoni. La scelta del colore giallo per le auto è stata suggerita da me perché il giallo è un colore solare, visibile, allegro, che ricorda l'uovo. Tutte insieme la nostre Topolino impressionavano, colpivano la fantasia e davano immediatamente l'idea di un'impresa unita, solida, moderna, giovane. Anche i furgoni erano in stile, riconoscibili. La gente incominciava a distinguere la ditta Barilla anche sulle strade, eravamo diventati riconoscibili.

– Ti occupavi già anche della pubblicità vera e propria?

Ho incominciato a occuparmene subito e ne ho capito immediatamente l'importanza. Appena nominato direttore ho cercato per prima cosa un'idea forte, che lasciasse un'impronta durevole nell'intero Paese. È nato così il concorso di figurine del *Signor Bonaventura*, realizzato assieme ad altre marche complementari e curato da Cesare Ricciardi[–3]. Come sai a quell'epoca il Signor Bonaventura, creato da Sergio Tofano[–4], era un protagonista del «Corrierino dei Piccoli», adorato da grandi e piccini. Il Signor Bonaventura aveva un bassotto e un avversario, Barbariccia, ma alla fine vinceva sempre lui e veniva ricompensato con un milione. Anche il nostro concorso era disegnato da Sergio Tofano e comprendeva personaggi come la Cuoca di Bonaventura e la Marchesa Pastasciutta, che rimandavano al nostro prodotto. Per l'epoca fu un bel lancio, con trentamila album, sedicimila manifesti, un considerevole battage radiofonico e sui quotidiani nazionali e locali.

Era la prima volta che il nome Barilla inondava letteralmente l'Italia, entrava in tutte le case.

– Altre iniziative di quell'epoca?

Nello stesso periodo abbiamo anche lanciato un prodotto interessante, la Fosfina, una pasta arricchita di fosforo come integratore alimentare per i bambini che in quell'epoca erano spesso malnutriti. È stata la prima pasta interamente confezionata da Barilla. Se ne occupava Nino Caimi[–5]. È con questa pasta che ho dovuto affrontare per la prima volta i problemi del packaging che diventerà cruciale nel dopoguerra.

– Quindi eravate in piena espansione come creazione di prodotti, distribuzione e pubblicità...

Sì, è stato un periodo felice in cui mi sono veramente prodigato per l'impresa e ho visto concretamente i risultati. Pensa che nel 1939 ho richiamato Carboni che, come ricorderai, aveva fatto il calendario del 1922 per il papà. In quell'anno la Barilla era già un'impresa di un certo peso. Avevamo ottocento dipendenti e producevamo giornalmente settecento quintali di pasta e centocinquanta di pane, per quell'epoca un volume considerevole. E continuavamo a crescere, ad avere nuove idee. Poi la situazione in Europa si è aggravata, tutti speravamo che a Monaco la guerra potesse essere scongiurata, invece proprio nel 1939 la Germania ha invaso la Polonia. Io avevo allora ventisei anni, non seguivo quotidianamente le vicende politiche, mi interessava più l'impresa, facevo progetti. Ma ricordo che l'atmosfera era mutata, c'era eccitazione, molti pensavano che la Germania avrebbe vinto subito la sua "guerra lampo". Io ricordo ancora molto bene le parole del duce alla radio quando il 10 giugno ha dichiarato guerra alla Gran Bretagna e alla Francia con quella parola d'ordine «*Vincere!*» che mi ha dato subito un'impressione di insicurezza. Che disastro! Per noi, per tutti!

# IV

# LA GUERRA

Sfortunatamente è incominciata un'altra guerra. Non so se tu hai vissuto durante l'epoca fascista. Eravamo in pace ma si viveva sempre, in qualche modo, un'atmosfera militaresca. Prima di tutto il ricordo continuo della Guerra mondiale del '15-18. Il fascismo è nato col Primo dopoguerra, è contemporaneo ai monumenti che sono stati eretti in tutte le piazze di tutti i paesi italiani, col soldato che cade colpito e sotto l'elenco dei morti. Tutte le piazze, se ci pensi bene, erano dei monumenti funebri. Noi ci eravamo tanto abituati al punto da non farci più caso, ma era così. E le parole degli inni fascisti parlavano di guerra a partire da *Giovinezza*, «*Del pugnale il fiero lampo, dello Schrapnel il fragor*», o quell'altra canzone che diceva a un certo punto: «*Duce, Duce, chi non vorrà morir?*». Il nero, il colore del fascismo, delle camicie nere, dell'orbace, dei labari, è il colore della morte, del lutto. Poi c'era stata la guerra d'Africa, poi quella di Spagna, noi ragazzi, cominciando da piccoli, diventavamo prima Balilla poi Balilla moschettieri, Avanguardisti, Giovani fascisti, facevamo sfilate, esercitazioni militari, avevamo sempre in mano il fucile... Sì, era un'atmosfera di guerra. Io che sono nato nel 1913 posso dire di aver passato la mia giovinezza in divisa. Quando poi è scoppiata la guerra vera e propria sono stati

pochi quelli che si sono resi conto di cosa significasse davvero. Io ero stato in Germania e sapevo come fosse arretrata l'Italia. Però non ero ancora andato negli Stati Uniti e non conoscevo la loro modernità, la loro potenza. Avevo però intenzione di andarci perché sapevo che lì c'era un grande mercato privato, c'era il cinema, c'era la pubblicità. Stavo per partire quando scoppiò la guerra e il mio viaggio andò a monte. Ci sono potuto andare solo nel 1950. Pensa, con tutti gli immigrati che avevamo negli Sati Uniti, noi in Italia non sapevamo veramente che Paese fosse. In realtà nessuno sapeva niente, nemmeno Mussolini e molti dei suoi gerarchi. Anche loro, forse, credevano che la guerra si sarebbe risolta in Europa, come la Prima guerra mondiale. Io non mi rendevo assolutamente conto dell'immane tragedia a cui andavamo incontro. I tedeschi avevano truppe motorizzate e corazzate, avevano aggirato la linea Maginot e in poco tempo conquistato Parigi. Era la "guerra lampo" che ci dicevano sarebbe durata pochissimo, in pratica una passeggiata verso la vittoria.

– Quando sei stato richiamato?

Nel luglio del 1940, subito dopo la dichiarazione di guerra. Ero ad Albenga e sono immediatamente partito per raggiungere il mio corpo di spedizione che si trovava a Portogruaro. Io appartenevo al 97° Autoreparto.

– È stata una rottura brusca con l'impresa, con la vita di prima?

No, nel modo più assoluto. Io ho sempre tenuto i contatti con Parma scrivendo alla mia segretaria, Giuseppina Rivola, che mi teneva informato su tutto, sull'impresa, sulla salute del papà, della mamma...

– Vedo che sorridi...

Sorrido perché ho continuato a fare come avrei fatto se fossi stato in Italia. Mandavo tutte le mie lettere a Giuseppina Rivola[-1], la segretaria di mio padre, come facevo prima e davo anche le disposizioni relative all'azienda. Era come se fossi solo provvisoriamente lontano, capisci? Lei mi mandava tutte le informazioni e io continuavo a dirigere l'azienda come fossi fuori sede. La cosa era facilitata anche da qualche licenza. Poi nell'estate del 1941 questa illusione, che tutto fosse destinato a finire presto è crollata. Siamo entrati in guerra con la Russia e io facevo parte del corpo di spedizione che è partito verso l'Est.

– Tu avevi qualche grado?

Ero diventato caporale! Ma questo, credi, è stato un fatto positivo perché mi consentiva di restare più vicino ai soldati. Sai, oggi quando guardi i documentari, hai l'impressione che i soldati fossero tutti giovanissimi. In realtà la maggior parte di loro aveva fra i venti e i trent'anni ed era già sposata e con figli. La gente si sposava presto, allora, e la morte li strappava alla moglie, ai figli piccoli. Quanti problemi, quanti drammi ho visto; e potevo aiutarli così poco...

– Come era il vostro morale, cosa pensavate della guerra, di come andava?

Eravamo imbottiti di propaganda. Quando siamo partiti eravamo tanto convinti di vincere facendo una passeggiata, che arrivati a Udine pensavamo di non fare in tempo a combattere. Lo stesso quando siamo arrivati a Varsavia; effettivamente, davanti a noi, i tedeschi correvano verso Mosca. Noi guidavamo i camion che trasportavano i soldati e seguivamo l'avanzata tedesca. Era una guerra di accerchiamento. La loro macchina da guerra sembrava perfetta. Però che senso di solitudine in quelle lande fredde e desolate!

Aspettavamo con ansia la posta. Eppure, sai, anche questa terribile esperienza mi è stata utile, mi ha forgiato. In fondo, prima ero solo un ragazzo abbastanza ricco e spensierato, mentre qui mi trovavo di fronte a difficoltà sconosciute e scoprivo il dovere di aiutarci reciprocamente, la fratellanza. Di tanto in tanto ricevevo da casa pacchi di cibo; questo mi consentiva di aiutare gli altri. Tu non puoi immaginare che cosa significava con quella fame e quel freddo poter, per esempio, affettare un salame e darne qualche fettina ai tuoi compagni. La fratellanza è un grande valore.

Nei primi tempi cercavo di seguire le vicende aziendali, mi sforzavo di continuare a dirigere stando lontano ma, giunti a Stalino, la posta arrivava in modo tanto irregolare che non potevo più farlo. Però bevevo con avidità le notizie sulle nuove forniture militari della Barilla e sui nuovi impianti che ci aveva fornito la Braibanti. Sono sempre stato preoccupato, invece, per la salute di mio padre che era malato di cuore.

– Eravate sempre ottimisti sulla vittoria?

Sì, pensavamo che la guerra sarebbe continuata per solo qualche mese, poi i russi si sarebbero arresi e contavamo di essere a casa per Natale. Ci siamo resi conto che le cose erano più difficili quando è incominciato l'inverno. Io sono stato fortunato perché il mio reparto era stanziato presso una miniera e avevamo tutto il carbone che volevamo per scaldarci. Ma nelle mie lettere non dicevo tutto ai miei. Se non arrivavano i pacchi dall'Italia non avevamo quasi niente da mangiare: una pagnotta, fatta con chissà cosa, caffè che era acqua calda, qualche scatoletta, tutto era difficile. Guidavo un camion Lancia, gomme piene che affondavano nel fango, la colonna si piantava. A Gorlovka eravamo dei bersagli immobili. Arrivavano gli aerei russi, buttavano le bombe, per fortuna non a tappeto, altrimenti per noi sarebbe stata la fine. Per scaldarci bevevamo l'acqua del radiatore.

Dormivamo avvolti nel paltò, col passamontagna, pieni di pidocchi. Al posto dei finestrini laterali, i camion avevano una tendina di plastica che il gelo rompeva. Quante volte mi sono detto: «*Non ce la faccio più*». Mi ero preparato a morire. Ma devo confessarti che, pur in questa situazione terribile, avevo sempre un grandissimo interesse per quanto avveniva in Italia, per i progressi della nostra impresa, per la salute di mio papà che era sempre incerta, per la nascita del figlio di Gianni e di sua moglie Gabriella; leggevo con avidità i giornali che riuscivano ad arrivare e continuavo a fare domanda per una licenza. Avevo però una forma di orgoglio che mi impediva di chiederla per malattia. Ci avevo quasi rinunciato quando a maggio è scoppiata una terribile battaglia che è stata vinta dai tedeschi. Allora non sapevamo niente, sono cose su cui mi sono informato solo in seguito per capire che cosa era successo. Si trattava della seconda battaglia per riconquistare la grande città ucraina di Charcow. I russi guidati dal maresciallo Timoshenko hanno scatenato un'offensiva con milleduecento carri armati modernissimi, ma i tedeschi sono riusciti a circondarli e a distruggerli. Proprio grazie a questa vittoria che ha alleggerito la situazione mi hanno concesso la sospirata licenza. Sono stato miracolato! Sì, miracolato, perché nell'estate le armate tedesche si sono mosse verso Stalingrado e lì è incominciato il disastro. Nell'inverno successivo è avvenuta la terribile ritirata.

Così dopo molti mesi sono potuto tornare nella mia Parma! L'ho voluta attraversare a piedi, non m'importava com'ero vestito e che faccia avevo. Volevo vedere gente normale in un posto normale. Cadeva una pioggia leggera, mi sembrava calda ed ero felice... Sono rimasto in licenza sei mesi, fino all'autunno. Ho potuto assistere mio padre ammalato. Ma la licenza purtroppo è finita e sono rientrato in servizio. Intanto in Russia stava per iniziare il disastro.

Mi trovavo in un bar a Udine, solo e depresso al pensiero di ciò a cui andavo incontro: sarei partito l'indomani per tornare sul fronte russo. Alle undici di sera incontro un ufficiale medico originario

di Colleferro, a sud di Roma, che avevo trasportato con l'ospedaletto militare sul mio camion durante l'avanzata in Russia e al quale avevo offerto un po' del cibo che avevo ricevuto da casa. Questo ufficiale entra al bar e mi chiede: «*... Ma tu cosa fai?*». E io: «*Devo rientrare*». E lui: «*Fatti mandare al mio ospedale. Di' che stai male, io ti aspetto*». A mezzanotte vado dal colonnello comandante e faccio la commedia: «*Io non mi sento bene, vorrei un controllo...*». Quello ci ha creduto. Mi ha mandato a quell'ospedale e quel medico mi ha salvato la vita. Dopo il ricovero sono tornato di nuovo a casa: avvicendamento e tre mesi di licenza.

– Poi sei rimasto a Parma?

No, sono stato trasferito a Roma. È stata una vera fortuna. Perché Roma è bellissima, mi ci trovavo molto bene. Ero giovane, non ero sposato, avevo anche qualche soldo e la città era piena di belle ragazze. Inoltre avevo la possibilità di tenere i contatti con il Commissariato per le forniture di Stato e tu sai che con il razionamento, le tessere annonarie, tutta l'alimentazione era programmata e controllata dallo Stato. Non c'era più un mercato, erano tutte commesse pubbliche. Posso dirti che, sebbene per noi andasse discretamente, questo sistema, anche se necessario in tempo di guerra, non mi piaceva proprio. L'unica forma di economia, di distribuzione onesta, pulita, è il mercato. La burocrazia è inefficiente o corrotta o tutte e due le cose insieme. Ho aspettato molti anni prima di poter lanciare la Barilla sul mercato con le confezioni, con la pubblicità. Molti anni. Allora non c'era nulla da fare.

– Poi sei tornato a Parma...

Dopo l'8 settembre 1943 sono tornato a Parma in auto con Achille Invernizzi. La guerra aveva cambiato molte cose. Mio padre, te l'ho

detto, era ammalato da tempo. Soffriva di cuore. Avevo seguito la sua malattia anche dal fronte con ansia. Ma era anche un uomo ferito: la "sua" fabbrica non era più sua, non era più dell'imprenditore che lavora di fantasia, inventa, programma, rischia e può vincere o perdere. Era ormai impossibile decidere qualcosa. Dipendevamo dalla macchina burocratica statale, lavoravamo radiocomandati. Era la tessera annonaria che decideva, programmava, scandiva la produzione. Ci inviavano un tanto di materie prime per fabbricare un certo numero di quintali di pasta e di pane da distribuire nella zone stabilite da Roma. Quando è nata la Repubblica di Salò le cose non sono cambiate, salvo che gli ordini non venivano più da Roma ma da un ufficio di Bologna. Erano finite le visite ai clienti per conquistarne la fiducia, per fare dei buoni ordini, così come avevo imparato da Enrico Buzzi e da Felice Albera, il nostro primo venditore di Piacenza.

> – Ho fatto tutte le scuole dalle elementari al liceo con suo figlio Glauco. Aveva quel notevole handicap ma era riuscito a vivere come se non l'avesse, era estremamente intelligente, simpatico, pieno di vita...

L'ho conosciuto anch'io perché ha lavorato a lungo con noi. È incredibile cosa può fare l'animo umano, l'ottimismo, la fiducia in sé stessi. Glauco Albera aveva trasformato la sua debolezza in forza, il suo difetto in virtù... Ma torniamo alla Barilla durante la guerra. Lavoravamo male. Arrivavano materie prime di pessima qualità perché i mulini aggiungevano più crusca di quanto stabilivano le norme emanate dal Governo, poi rivendevano la farina buona al mercato nero. C'era una rete di scambi clandestini. Chi aveva soldi trovava di tutto, ma la gente normale, la gente onesta, la gente che viveva del suo lavoro, i nostri vecchi clienti potevano comprare solo della pasta nera. Una vergogna. E noi non potevamo farci

nulla. E non guadagnavamo neanche, anzi, avevamo dei gravi problemi finanziari. Prima della guerra avevamo messo da parte qualche milione. Ci siamo dissanguati per tener viva la fabbrica. A un certo punto, te l'ho già detto, abbiamo dovuto vendere tutti i nostri bellissimi negozi.

– Ma sono arrivati guai peggiori...

Parma era una città divisa. Metà rossa, metà nera. Un imprenditore, per continuare a lavorare, doveva restare in equilibrio fra le due parti, di fatto doveva camminare sulla corda sopra gruppi armati che si affrontavano con ferocia. Una mattina è arrivata la Gestapo. Ci hanno portato nella loro sede dove avevano raccolto anche altri industriali della città. Ci hanno fatto entrare in una stanza dove ci ha ricevuto, dietro una scrivania, un funzionario della polizia di Himmler. Ci accusavano di aver finanziato i partigiani. Io sono riuscito a difendermi perché conoscevo il tedesco. Mi hanno liberato facendomi firmare una carta in cui mi impegnavo a non aiutare i partigiani che combattevano in montagna, pena la morte. Mio padre invece è rimasto in mano loro per tre giorni. Ha subìto interrogatori, minacce... Gli chiedevano di confessare colpe immaginarie, altrimenti l'avrebbero mandato in campo di concentramento, in Germania, in attesa del processo. Allora non si sapeva dello sterminio degli ebrei, degli zingari, dei socialisti ma le parole "Germania" e "campo di concentramento" bastavano per far tremare anche i più coraggiosi.

Mio padre, che era gravemente ammalato, è ritornato distrutto. L'angoscia poi gli ha fatto commettere un'imprudenza. È andato sopra Langhirano a trovare parenti con i quali non andava d'accordo. Aveva l'impressione che fossero loro a istigare contro di noi i fascisti raccontando delle storie non vere. Ma papà era una persona nota, il suo viaggio è stato subito segnalato ed è finito in una

trappola tesa dai partigiani. Lo hanno portato a Tizzano, sull'Appennino. Lo hanno messo in una casa privata, per fortuna da persone che ci conoscevano bene. Non ebbe altri traumi. Ma gli fecero scrivere un messaggio rivolto a me in cui si diceva che ai partigiani servivano dei soldi e che se volevo vederlo libero glieli dovevo portare io. Fu una vera cattiveria. Avevo appena firmato un documento che mi condannava a morte nel caso fosse stato provato il nostro aiuto. Volevano i soldi? Qualcuno poteva ritirarli in città. Invece dicevano che dovevo portarli personalmente io. Allora sono andato verso le montagne in bicicletta, tanti soldi in una borsa e glieli ho consegnati. Per mia fortuna i tedeschi non sono venuti a saperlo.

– E quando è finita la guerra cosa è successo?

Subito dopo la Liberazione sono stato avvisato che la città era tappezzata di manifesti che chiedevano il mio arresto e la mia condanna perché avevo collaborato con i fascisti. Le prove? Nel manifesto veniva riprodotto un biglietto che avevo spedito per Natale al comandante tedesco della distribuzione civile dei viveri. Era di Stoccarda, la città in cui avevamo sempre comprato le nostre macchine. Non era nazista ed era il nostro controllore, il funzionario da cui dipendevamo per avere materia prima, buoni benzina, permessi per distribuire pane e pasta. Gli avevo mandato i soliti regali che si mandano in queste occasioni alle autorità: un po' di spumante, qualche torrone e il biglietto di auguri. Ma per loro questo era una prova di collaborazionismo, un reato gravissimo...

Ho capito subito di essere in grave pericolo e, prima che venissero a prendermi, immaginando quello che poteva succedere, mi sono presentato io al comando dei partigiani: «*Sono qui*» gli ho detto «*posso dare tutte le spiegazioni che volete*». Mi hanno messo nella prigione di San Francesco. In quei giorni ho visto le peggiori cattiverie, la più odiosa vigliaccheria umana. Le stesse persone che

quando ero libero, quando l'azienda andava bene, erano cordiali, quasi servili, in questura e in prigione fingevano di non conoscermi. Alcuni posso capirli, avevano paura di essere accusati per il semplice fatto di salutare un collaborazionista. Ma altri dimostravano in questo modo solo il loro egoismo, la loro aridità d'animo, la loro cattiveria. Me ne ero già accorto sul fronte russo: nelle sventure vedi le qualità profonde dell'uomo, ci vuole così poco per rincuorare un compagno e così poco per farlo precipitare nella più cupa disperazione. Al fronte eravamo affamati, rischiavamo di morire assiderati o colpiti dalle bombe nemiche però eravamo uniti e quando c'è la solidarietà puoi fare molto, moltissimo. Io cercavo di prodigarmi e quel poco che riuscivo a fare mi dava gioia. In prigione invece ti trovi fra gente divisa, sei accusato ingiustamente, ti senti odiato, non puoi fare nulla né per te né per gli altri. È orribile. Ma per fortuna esiste anche gente diversa.

Io ho incontrato una persona che conosceva bene sia me che la mia famiglia, padre Paolino Beltrame Quattrocchi[–2]. Era un monaco benedettino di grande cultura, capace di affascinare le folle con i suoi discorsi vibranti. Però era anche un uomo d'azione e un organizzatore di straordinaria efficacia. Faceva parte della Resistenza e ha contribuito non poco a farmi liberare. In seguito resteremo sempre in stretto rapporto. È lui che celebrerà il mio matrimonio con Marilena, che battezzerà i nostri figli e che ci aiuterà a ricomporre la famiglia. Ma un grande contributo me l'hanno dato gli operai della Barilla. Io non sapevo nulla, nella mia cella ero completamente tagliato fuori da tutto e da tutti. Con me c'erano dei fascisti che avevano ucciso, dei poveri burocrati travolti dalla fine del regime, delle persone accusate da altri magari per vendetta. Fuori, però, gli operai della Barilla si erano organizzati. Durante la guerra avevo fatto quanto era possibile per i nostri dipendenti. A Biella, il grande centro della lana, avevo amici e mi ero fatto mandare delle coperte, indumenti pesanti. Li avevo fatti distribuire a quelli che ne avevano

più bisogno ed erano tanti. Poi regalavamo la pasta ai nostri operai ma anche a delle famiglie che non conoscevamo quando ci segnalavano che erano in difficoltà. Gli operai queste cose le sapevano. Quando hanno scoperto che ero in prigione si sono organizzati spontaneamente e hanno raccolto quasi seicento firme. Sono andati al comando partigiano, in questura, protestando e per testimoniare come si erano comportati i proprietari della Barilla. Così, un mattino, mi sono venuti a prendere in cella. In un ufficio mi aspettano sei persone. Mi ha interrogato l'avvocato Primo Savani[3], partigiano e vecchio socialista: «*Mi racconti la sua vita in questi mesi...*». Gliel'ho raccontata. A un certo punto mi ha interrotto un altro dei sei, uno che non conoscevo. «*È vero*» ha detto «*ha mandato della pasta anche a me...*». Allora mi hanno lasciato andare e sono tornato a casa.

– Non hai più avuto noie da allora?

Sono arrivati i partigiani. Un comando si era addirittura installato alla Barilla, nella vecchia sede dove c'era la presidenza. Ricevevano la visita di delegazioni politiche. Una volta è arrivata anche Nilde Iotti[4]. A noi non chiedevano nulla. Guardavano, parlavano fra loro. Giravano parole terribili, soprattutto per mio padre: "requisizione", "collettivizzazione"... A questo proposito voglio raccontarti un episodio che riguarda mia mamma e che ti dimostra il suo coraggio e il suo carattere. La mamma un giorno ha incontrato un giudice che faceva parte del Comitato di Liberazione Nazionale; sul cancello le disse: «*Signora ha sentito? Forse le industrie verranno tutte nazionalizzate ma lei non si preoccupi per i suoi figli, vedrà che troveremo loro una sistemazione*» e la mamma di rimando: «*Se i miei figli, dottore, hanno il mio stesso sangue nelle vene ci penseranno loro a trovare un posto per voi!*». Ti dirò che nonostante tutte le loro dichiarazioni e la loro arroganza avevo l'impressione che questi personaggi in realtà non sapessero bene cosa fare. Finalmen-

te se ne sono andati e abbiamo cercato disperatamente di tornare alla normalità. Dal fronte tornavano gli operai che la guerra ci aveva portato via. Nel frattempo ne avevamo assunto di nuovi e non si poteva licenziare. Al contrario: la legge imponeva di assumere un certo numero di reduci e di mutilati. E poi gli impianti erano invecchiati; era stata impossibile una manutenzione corretta. Mancavano i pezzi di ricambio. Stringendo i denti e con molta fantasia abbiamo tirato avanti.

– Quand'è che è ricominciata una vera normalità, nel 1946?

No, per noi dopo. Emergenza e tessera sono finite solo nel 1947. Purtroppo è l'anno in cui è morto mio padre. Pover'uomo è morto con l'avvilimento di aver sbagliato tutto. La fabbrica traballava, le prospettive politiche sembravano oscure. Una grande amarezza. Peccato non possa vedere la Barilla di oggi. Ripartivamo, se non proprio da zero, con le ossa rotte. Il Paese era stremato, la transizione verso la democrazia con incertezze e tensioni grandi. Potevamo diventare anche una repubblica popolare di tipo sovietico. Parma era molto rossa e te lo ricordavano continuamente. Ci vuole molto ottimismo a fare programmi imprenditoriali in un clima di questo genere. Tutto naturalmente è cambiato con le elezioni del 18 aprile del 1948. Togliatti e Nenni[–5] manovravano strutture bene organizzate. Il Partito Comunista aveva una rete capillare di cellule molto efficace. E facevano una grande propaganda. Allora non c'era la televisione, i giornali erano poco diffusi, funzionava solo la radio. Erano importanti i comizi e loro erano molto bravi. Insomma in tanti pensavano che De Gasperi[–6] non ce l'avrebbe fatta. Numerosi imprenditori di Parma erano andati ad aspettare i risultati in Svizzera. Io invece non mi sono mosso. Ci eravamo comportati bene con la gente e con gli operai. Avevo la coscienza a posto e questo mi dava un intimo senso di sicurezza. Poi ha vinto De Ga-

speri. Per me è stata una felice sorpresa. Ha vinto perché la gente ha capito che era una persona onesta. Pensava le cose che diceva ed erano discorsi di buon senso. Quando ho saputo il risultato delle elezioni ho capito che il Paese stava davvero cambiando. Si poteva ricominciare a lavorare e programmare con serenità. Senza ombre e timori. «*Chissà*» mi sono detto «*forse cominciamo a diventare come l'America*.»

– Ma non era ancora l'America...

No, prima c'era da fare un passo molto difficile, riprendere il controllo dell'impresa e prendere una decisione importante: dove concentrare i nostri sforzi se volevamo conquistare un grande mercato?

# V

# LA SCELTA STRATEGICA

– Torniamo di nuovo in fabbrica, siamo nel 1948, che problemi ci sono?

Come sai, noi producevamo tanto il pane che la pasta. Prima della guerra avevamo installato un grande forno continuo e la nostra produzione copriva tutto il fabbisogno della città, della provincia e oltre. Durante la guerra, soprattutto nel periodo tra il '43 e il '45, il panificio era stato occupato prima dai tedeschi e poi dagli americani che lo utilizzavano per le loro truppe. In questo periodo in città ci fu un fiorire di piccoli forni artigianali che coprivano le esigenze della popolazione civile. Finita la requisizione americana avremmo potuto riprendere la produzione dell'anteguerra ma questo avrebbe portato alla crisi tutti i piccoli panifici. Non era un problema da poco ed è stato discusso a lungo in prefettura. Tieni inoltre presente che, proprio a causa dell'occupazione militare, il personale del panificio era molto sindacalizzato. Abbiamo avuto un lungo periodo di scioperi anche con atti di sabotaggio. Gli operai del panificio scioperavano perché, a causa dei numerosi forni artigianali, noi non potevamo riprendere la produzione come prima e soprattutto perché temevano la chiusura. Si era creata una situazione molto

tesa che aveva finito per coinvolgere anche la produzione della pasta. Analizzando il problema, ero giunto alla conclusione che per il pane non ci fossero reali prospettive. Non si poteva tornare al livello di produzione precedente a causa dei piccoli forni che avrebbero dovuto chiudere ponendo insolubili problemi umani e sociali. Non c'era da farsi illusioni. E inoltre la situazione sindacale si era così incattivita in tutta l'impresa che ci avrebbe dato sempre problemi anche in seguito. Inoltre, mentre la distribuzione della pasta non aveva dei confini obiettivi – un prodotto secco teoricamente lo puoi portare dove vuoi –, il pane fresco va consegnato in giornata e non riesci ad andare molto fuori dalla provincia. L'espansione nazionale della Barilla non poteva avvenire col pane, ma solo con la pasta. Ho riflettuto a lungo su questi problemi e nel 1952 ho deciso che si dovesse chiudere col pane e continuare solo con la pasta. Ma bisognava smantellare il panificio senza eccessivi traumi, senza fare drammatici licenziamenti. Come fare? L'unico modo era trasferire la produzione e il personale proprio agli altri fornai che erano sorti nel frattempo. Per riuscirci occorreva offrire incentivi tanto agli uni come agli altri. Prima però volevo che finisse lo sciopero e gli agitatori si togliessero dalla mente i sabotaggi. Per questo ho agito con grande determinazione: durante lo sciopero ho preso i loro cartellini marcatempo e li ho messi nel mio cassetto. Quando lo sciopero è finito, ho detto loro che dovevano venire a ritirare il cartellino da me personalmente e che li avrei guardati in faccia. E così ho fatto: sono venuti tutti, li ho guardati in faccia a uno a uno e non li ho riammessi tutti, soprattutto quelli che avevano formato il comitato di epurazione.

Per quanto riguarda gli operai del panificio ho spiegato loro che il forno sarebbe stato smantellato, però li avrei aiutati tutti a trovare un lavoro e li ho convinti a lasciare l'azienda. Inoltre ho fatto in modo che molti degli operai più attivi e intraprendenti potessero aprire un forno proprio. Infine, usando degli incentivi, ho convin-

to Bigi e Begani, i due capisquadra del nostro panificio, a rilevare il grande forno a ciclo continuo e a mettersi in proprio, assumendo una parte dei dipendenti in cambio delle forniture e dei contratti già in essere. In sostanza, per fartela breve, ho sistemato tutti gli operai del pane presso altre imprese e non c'è stato un solo disoccupato. Però l'esperienza mi aveva mostrato che, se volevo impiantare in modo sano e solido il processo della pasta, dovevo reclutare i dipendenti in altro modo. Per prima cosa ho posto come condizione che gli operai avessero frequentato le scuole tecniche e i periti gli istituti industriali, mentre i dirigenti da assumere dovevano essere laureati. Ho chiesto al responsabile del personale, Erminio Barbuti[–1], di prendere contatto con tutti i presidi delle scuole della città perché ci segnalassero i migliori elementi. Questo comportamento ci ha anche procurato un po' di malcontento presso gli altri imprenditori che dicevano: «*Voi vi prendete il meglio e a noi lasciate il peggio*». Allora ho deciso che la selezione sarebbe stata fatta con test attitudinali da un'équipe di psicologi. Mi sono rivolto all'Università Cattolica del Sacro Cuore e il suo rettore, padre Agostino Gemelli, mi ha mandato un suo allievo, il professor Assunto Quadrio[–2], che da allora in poi ha curato le selezioni del personale nel modo più accurato e obiettivo.

– Nel frattempo, se non sbaglio, eri andato negli Stati Uniti e ne avevi ricavato molte impressioni e molti stimoli...

La visita negli Stati Uniti è stata decisiva per l'ammodernamento dell'intera vita aziendale. Da noi già prima della guerra esisteva la cassa di soccorso e prestito che ha aiutato moltissime famiglie in difficoltà. Dopo la morte di papà l'abbiamo dedicata a lui e si chiama Fondo Aziendale Riccardo Barilla. Io ne ho intensificato l'attività. Con questo fondo diamo un appoggio alle famiglie, non solo quando si trovano in difficoltà, ma anche nel caso di lieti even-

ti come matrimoni, nascite e per Natale. Poi ovviamente abbiamo messo in atto quelle attività di natura sociale che ogni azienda moderna doveva avere: la mensa, lo spaccio, l'assistente sociale, il medico di fabbrica, il piano suggerimenti, il *merit rating* per commisurare retribuzione e produttività, il Cral aziendale e poi i gruppi sportivi e di hobby.

> – Ma c'è stato anche un cambiamento di clima, un diverso stile nei rapporti. In una intervista Erminio Barbuti mi ha detto: «*Il signor Pietro aveva invitato i capi a usare con i dipendenti le buone maniere, a trattare il dipendente con il "lei", a chiamare le persone con il nome e non con i soprannomi. In stabilimento io sentivo che chiamavano: "*Canèta, Fumô!*" e dicevo: "*Chi sono questi qua?*". E lui mi disse: "*Non dovrà più succedere! Bisogna chiamare ogni persona con il proprio nome!*"*».

Era un modo per dare un segnale di rigore, di rispetto verso la persona umana e di modernità. Un'impresa in cui tutti si chiamano con soprannomi ricorda le osterie di campagna. In quell'epoca, finiti gli scioperi, rasserenato il clima politico, ho sentito che era necessario anche coinvolgere maggiormente i dipendenti facendoli sentire partecipi dello sviluppo dell'impresa. Perciò in occasione del Natale del 1952 li ho riuniti e ho esposto loro il programma aziendale, il perché della scelta della pasta, le prospettive di sviluppo del mercato e ho detto loro che dovevano aver fiducia perché ci sarebbe stata una vita migliore per tutti. È in quell'occasione che ho voluto istituire il pacco dono di Natale per tutti i dipendenti.

> – Barbuti mi ha poi spiegato che i pacchi di Natale contenevano prodotti per la cucina, come pentole ma anche piatti, stoviglie, tovaglie perché tu volevi che i pacchi non servissero solo per migliorare la vita del singolo dipendente ma la vita della

> sua famiglia. E che dicevi: «*E allora devono avere anche i piatti, le stoviglie, tutte le cose che ho anch'io a tavola!*». Sempre Barbuti ha aggiunto che era possibile, rinunciando al pacco per due o più annualità, avere un frigorifero, una cucina a gas, in sostanza tutto quello che serviva in casa. Poi ha aggiunto: «*Un giorno il signor Pietro ha detto: "*Facciamo in modo che, se uno vuole, raggruppando il valore di diversi pacchi, può prendersi la Lambretta o la Vespa. Oggi è importantissimo potersi spostare e con la Vespa ciascuno si può sentire un uomo libero, può andare dove vuole e quando gli serve*". Era questo il suo modo di pensare al dipendente, voleva che potesse crescere, realizzarsi, migliorare, diventare qualcuno. Soprattutto voleva vederlo libero, felice. E la motorizzazione era uno strumento di libertà*».

Sì, Barbuti ti ha riferito le cose in modo esatto, addirittura con le mie parole. Io volevo che i nostri dipendenti, i nostri operai avessero una vita dignitosa e meno faticosa. Per esempio che potessero venire a lavorare senza fare viaggi estenuanti in bicicletta o con delle corriere che dovevano aspettare a ore fisse. Molti autisti degli autotreni abitavano in campagna e tanto quando partivano come quando tornavano dovevano fare lunghi percorsi. C'era poi da provvedere anche alle abitazioni e questo mi ha portato a un certo punto a fare un vero e proprio "piano casa". Ho incominciato dando incarico all'assistente sociale di condurre un'indagine per sapere dove e in che modo vivevano i dipendenti e ho scoperto che molti abitavano in veri e propri tuguri anche in Oltretorrente o nella zona vicina alle carceri. Allora ho chiesto al ragionier Medioli–[3], il segretario della direzione, e all'avvocato Avanzini–[4] di studiare un piano casa. Abbiamo costituito la Cooperativa Edilizia Dipendenti Barilla. Ho affidato questo piano all'ingegner Vitali Mazza e per la costruzione ho chiamato l'architetto Luigi Vietti–[5],

lo stesso che aveva progettato la mia casa di Fraore. Sono sorti così quattro edifici da otto appartamenti ciascuno. Poi ho concesso delle fideiussioni nei limiti di sei milioni di lire, con interessi a carico dell'azienda, per gli altri capifamiglia che volevano costruire o comperare una casa. Sai, possedere la tua casa dà una grande sicurezza e io volevo che tutti potessero lavorare più tranquilli. La cifra di sei milioni era adeguata perché in quell'epoca un appartamento si comprava con nove milioni.

# VI

# LA SOCIETÀ DEI CONSUMI

La grande trasformazione del Paese è avvenuta fra il 1960 e il 1968. È stato un cambiamento radicale della mentalità e del comportamento. È stato allora che l'Italia si è avvicinata agli Stati Uniti d'America, che io avevo visto dieci anni prima, e che è nata la società dei consumi. Decisivo è stato l'avvento della televisione. Perché ci ha mostrato un mondo diverso, ci ha fatto capire che potevamo *essere* diversi, ha creato nuovi desideri, nuovi bisogni, ha fornito nuovi modelli. Ha detto a tutti una cosa che fino a poco tempo prima sarebbe stata incredibile: che potevamo vivere nel benessere. Ed effettivamente ha fatto sentire tutti meglio, seppure chi più e chi meno. Ci ha costretti a cambiare. Parlo anche per me: mi ha costretto a cambiare i valori estetici che avevo introdotto nell'azienda nel decennio precedente con lo stile grafico, le confezioni, la pubblicità di Carboni. Se ci pensi bene, la modernizzazione, la società dei consumi che è stata un immenso progresso, che era una meta a cui io avevo teso per tanto tempo, non è stata un progresso estetico.

– Ti riferisci agli stupendi negozi Barilla con vasi di vetro e mobili di mogano dell'inizio secolo?

Anche a quello. Noi parlavamo a un'élite. Ora dovevamo parlare alle masse. In fondo continuavamo a parlare a un'élite anche con le confezioni di Carboni. Ma i tempi erano mutati, si imponeva un cambiamento necessario e doloroso.

– Lo dici con un senso di sconforto...

Negli anni successivi non abbiamo più avuto un'eleganza, una raffinatezza simile. Carboni, con le sue confezioni, i suoi manifesti, il suo stile, conferiva alla Barilla un'anima sobria, essenziale, un sereno rigore, una nobile semplicità, parole che gli uomini del marketing non sanno più usare, forse non le conoscono neppure o le considerano superate, ridicole o ne hanno perso il concetto. Siamo riusciti a risalire allo stesso livello estetico, o a un livello comparabile, nella metà degli anni Sessanta con la pubblicità che abbiamo fatto con Mina, questa volta grazie al genio dei registi, degli scenografi, dei costumisti cinematografici come Valerio Zurlini e Piero Gherardi. Poi c'è stato un altro periodo che chiamerei di decadenza, durante l'epoca della Grace e quello immediatamente successivo: ci siamo ripresi soltanto alla metà degli anni Ottanta con Gavino Sanna.

– Ma ti resta la nostalgia di Carboni...

No, non la nostalgia, ma la consapevolezza del suo rigore, della sua pulizia formale. Carboni appartiene allo stesso universo artistico di Giorgio Morandi, Giacomo Manzù, Francesco Messina.

– Così a un certo punto con grande amarezza hai lasciato Carboni e ti sei rivolto a una importante agenzia di pubblicità di Milano, la Cpv, che era di certo la migliore agenzia dell'epoca... Ricordo la gentilezza del direttore Ray Tomson e il gran-

> de valore dei suoi pubblicitari, Mario Belli, Giancarlo Livraghi, Gianni Cottardo. Mario Belli aveva al suo attivo la famosa campagna della Shell «Un sentimento di sicurezza» e la tua con lo slogan «C'è una gran cuoca in voi, e Barilla la rivela». Dalla Cpv nacque l'idea di *Vita con Bettina*, una specie di serial casalingo che culminava sempre con pasta Barilla.

A me non piaceva. Intendiamoci, la ritenevo adeguata, l'ho approvata, capivo che dovevamo parlare a milioni di donne che venivano dalla campagna e dalla miseria e che erano felici di avere il frigorifero, la cucina a gas, la lavatrice e il pavimento tirato a cera. Dovevamo convincere loro, farle sentire orgogliose di usare la pasta Barilla. Ricordare loro che la pasta è importantissima, fondamentale nella cucina italiana, che con la pasta potevano apparire, diventare delle grandi cuoche. I risultati sono stati ottimi. Ma a me, Pietro Barilla, quella pubblicità così semplice, così elementare, quella donna totalmente priva di fascino e di poesia non piaceva. In parte per nostalgia del mondo raffinato di cui ti parlavo, in parte perché non aveva l'eleganza, la ricercatezza che consideravo adatta alla nostra azienda. Ma soprattutto perché non valorizzava la pasta in modo sufficiente, non ne faceva un ideale e io, come mio padre, volevo che lo fosse. Non mi bastava l'immagine della casalinga, della donna comune. Questa poteva bastare al pubblicitario, all'uomo di marketing che pensa essenzialmente in termini di vendita. Ma non bastava a me, non bastava al compito, alla meta che si era data la Famiglia Barilla. Io volevo che la pasta diventasse la regina della cucina, la regina della tavola; soprattutto volevo che la Barilla diventasse un mito. Avevo bisogno di un simbolo, di un testimone che la collocasse al livello più alto immaginabile. E chi rappresentava allora il livello più alto nell'immaginario delle donne italiane? Non certo la modesta Bettina della pubblicità Cpv, ma le grandi dive del cinema e della canzone. E io volevo la più grande, la più celebrata. Per-

ciò ho pensato per il cinema alla più bella, alla più famosa, a Sophia Loren e, in ambito musicale, alla regina assoluta della musica leggera: Mina.

Siamo rimasti a lungo incerti fra le due maggiori star del firmamento italiano. La Loren era più nota a livello internazionale ma era più impegnata nelle sue attività cinematografiche. E poi era napoletana. Sorridi? Certo, un'ottima provenienza per la pasta Voiello che è di Napoli ma non per la Barilla che è di Parma. Invece Mina era di Cremona cioè delle nostre zone e in Italia forse era ancora più amata, di certo con la sua musica e le sue canzoni ancora più presente della Loren. Era molto bella, alta, elegante, con una gestualità morbida, sensuale, raffinata; rappresentava degnamente la Barilla. L'ho voluta intensamente e mi sono dato molto da fare perché diventasse la nostra testimone[–1].

Mi sono occupato anche della regia perché lo spettacolo doveva essere perfetto. Dapprima l'ho affidata a Valerio Zurlini[–2], poi a Piero Gherardi[–3], in seguito ad Antonello Falqui[–4], a Paolo Limiti[–5], a Duccio Tessari[–6] e infine nuovamente a Zurlini. Avevano creato delle scenografie straordinarie. La grande scenografia è parente strettissima dell'arte, talvolta è arte essa stessa. Anche Michelangelo, anche Leonardo hanno fatto scenografie per il Papa o per Ludovico il Moro. Alcune delle nostre scenografie erano certamente opere d'arte come le sagome in legno di Mario Ceroli[–7] (il cui grande cavallo, realizzato in legno e fuso poi nel bronzo, è nel prato proprio qui di fronte) e che purtroppo sono state bruciate per esigenze sceniche. Di certo per la pubblicità abbiamo fatto qualcosa che nessuno aveva mai fatto prima e mai avrebbe fatto dopo. Abbiamo inventato un palcoscenico che superava la mia stessa immaginazione. Sì, per quanto riguarda la comunicazione sarò soddisfatto quando dal 1965 al 1970 Mina, la regina della canzone italiana, sarà la sublime, insuperabile testimone della pasta Barilla. Con la pubblicità di Mina la pasta è

tornata al centro della cucina italiana, l'ha aiutata a diventare il fulcro della dieta mediterranea e la Barilla è diventata l'impresa italiana più nota, la più amata, e ha conservato questo primato fino a oggi.

E poi, proprio in questi anni, nuovi problemi, dissidi, l'autunno caldo...

– Al profilarsi di queste nubi all'orizzonte non avete mai pensato di differenziare il prodotto?

Certo, io volevo fermamente aggiungere nuovi prodotti alla pasta. Una società monoprodotto è troppo vulnerabile. Noi avevamo smesso di produrre il pane dal 1952. Per tante ragioni, soprattutto perché il prodotto fresco non poteva essere distribuito che nelle provincie circostanti e per i problemi sindacali di cui ti ho parlato. Ma l'ho fatto malvolentieri, posso dire che ci ho sofferto. Dopo essermi concentrato sulla pasta, non ho dimenticato che esistevano altri prodotti da forno di lunga durata, come le fette biscottate e i grissini. Le fette biscottate sono un prodotto francese e abbiano incominciato a produrle in Francia, dalla Biscottes de France; i grissini con la ditta dell'ingegner Mario Maghenzani[–8] ai Prati Bocchi a Parma. Poi nel 1965 in un impianto nostro a Rubbiano di Solignano, sulle colline parmensi, lungo l'autostrada. Quindi, vedi, proprio in parallelo con la pubblicità di Mina abbiano creato un nuovo stabilimento dedicato totalmente alla produzione delle fette biscottate e dei grissini. Era grande e tecnologicamente avanzatissimo, tanto che per presentarlo ai negozianti usavamo lo slogan «Il forno più lungo del mondo». Quanto tempo vi ho passato quando lo progettavano e lo costruivano, lo sentivo una cosa mia e vi vedevo il futuro!

– Mentre la pasta veniva sempre prodotta in viale Veneto...

Sì, ma a che prezzo! La produzione e le vendite erano aumentate enormemente. Ormai il vecchio stabilimento era pieno di macchine all'inverosimile. Lavoravamo sette giorni la settimana compresa la domenica. Nel 1966 c'erano addirittura quarantadue linee di produzione. Quando poi nel 1968 – pensa con che ritardo – venne proibita per legge la commercializzazione della pasta sfusa, le vendite aumentarono di trecentomila quintali in un solo anno. Stavamo per scoppiare e perdere quote di mercato. «*Attenzione,*» ci avevano avvertito i tecnici, «*qualsiasi investimento nel vecchio stabilimento sarà inutile. Siete prigionieri in settantamila metri quadri; occorrono impianti e spazi diversi.*» Insomma, bisognava andare via.

– Così avete pensato di costruire a Pedrignano...

A Pedrignano c'era un'occasione straordinaria. Il Cottolengo di Torino aveva ereditato tre poderi. Tre poderi tutti insieme e con un unico venditore: un milione e duecentomila metri in un solo colpo! Gianni aveva qualche titubanza, io no. L'abbiamo comperato nel 1964 e pagato in contanti. Io sostenevo che si doveva costruire al più presto, avevo anche fatto preparare un piano finanziario e di marketing, ma c'erano continui ritardi. Poi finalmente, nel 1966, abbiamo chiamato due professori dell'Harvard Business School, Buzzell e Hunt, per verificare questo piano finanziario e di marketing e ci hanno detto che andava bene. Potevamo iniziare i lavori di Pedrignano.

Era un salto enorme, un'impresa considerevole, l'investimento finale superava i venti miliardi di lire: venti miliardi di allora! La costruzione del nuovo stabilimento ha rappresentato un fatto di alto rilievo progettuale e di grande impegno per la struttura tecnica della società. I lavori sono iniziati nel 1967 e nel 1970 entrava in funzione il più grande pastificio del mondo e il più avanzato dal punto di vista tecnologico. Merito anche di Gianni che voleva linee da

mille quintali al giorno. Quelle di viale Veneto erano da duecento. Per avere un'idea del salto, pensa che siamo passati dalle quarantadue linee del vecchio stabilimento per seimila quintali al giorno a solo undici linee per diecimila quintali giornalieri.

– Era un nuovo decollo della Barilla.

Sì, ma non eravamo cambiati solo noi. Tutta la società italiana era cambiata e forse il mondo. In dieci anni il Paese si era industrializzato, c'era una grande classe operaia, erano aumentati enormemente gli studenti universitari, erano cresciuti i redditi e le possibilità, ma erano cresciute anche le aspettative. Io lo percepivo oscuramente allora che era in atto una vera e propria rivoluzione, lo si capiva dalle notizie di ciò che accadeva negli Stati Uniti, il Paese che ha sempre anticipato tutto e che noi abbiamo sempre seguito. C'era la guerra del Vietnam, la musica rock, le rivolte studentesche. Sì, gli anni Sessanta sono stati gli anni della società del benessere ma forse avevamo già superato la soglia dell'eccesso. Anche nella nostra vita privata, nella mia sicuramente. Insomma il momento della massima espansione era anche quello della crisi sociale, famigliare, sindacale. Stava arrivando l'"autunno caldo"...

# VII

# LA DIEBA

– Prima di parlare dell'autunno caldo e delle conseguenze sulla Barilla, vorrei che tornassimo indietro e parlassimo dell'esperienza della DieBa.

Certo, la Dietetici Barilla è stata una iniziativa che si è sviluppata nel periodo che va dal 1959 al '63. Oggi, a distanza di tempo, dopo che hai visto come si sono sviluppati i consumi alimentari in Italia, mi rendo conto di come sia complessa la strada che deve compiere un'industria alimentare e quanti dubbi debba affrontare, quanti problemi debba risolvere. Noi nel 1960 avevamo razionalizzato sia la produzione che l'organizzazione. Producevamo quattromila quintali di pasta al giorno, più della Buitoni, fino a quegli anni leader di mercato e quindi nostro primo concorrente. Ci eravamo riusciti con l'aiuto di grandi esperti, di grandi consulenti. Fra questi c'erano nutrizionisti come Manlio Rinetti, il pediatra Silvio Scarabicchi e il professor Carlo Taddei. Con loro e con altri abbiamo discusso più volte e a lungo quale sarebbe stato il futuro dell'alimentazione e quindi dell'industria alimentare. Si percepiva, lo coglievano tutti, una tendenza al cambiamento. In che direzione? Mi sembra di poter dire che c'erano pressioni in tre direzioni, insom-

ma tre tendenze non una sola. Sì perché il mondo non procede mai in modo semplice, lineare; ogni volta è complesso, contradditorio com'è, in fondo, l'animo umano.

– Quali erano queste tre tendenze?

Una era la tendenza verso un cibo più ricco in tutti i sensi, di zuccheri, di grassi, ma soprattutto di proteine. Dopo aver assaporato il benessere, la gente non si accontentava più del piatto di riso o di pasta con ragù al Nord e del piatto di pasta con il pomodoro e l'olio al Sud, voleva qualcosa di più sostanzioso, di più nutriente e soprattutto un cibo che prima era riservato alle classi agiate. Non ancora le aragoste e il caviale ma un cibo che fino a quel momento era considerato di lusso e perciò era più buono. La nostra gente era abituata alla carne di gallina, di tacchino, di coniglio, di animali domestici e anche quella era poca. La carne di manzo e soprattutto di vitello era considerata più pregiata. Di qui il desiderio di dare ai propri figli "la fettina", "il nodino" oppure piatti abbondanti e quasi favolosi come la "fiorentina". Gli italiani immaginavano che quello fosse il cibo dei popoli nordici, come gli americani, gli inglesi, popoli più progrediti rispetto a cui noi ci sentivamo inferiori in tutto, quindi anche nel mangiare. D'altra parte i tedeschi ci chiamavano spregiativamente "macaroni", mangiatori di pasta. Ti ho raccontato che già negli anni Trenta i futuristi se l'erano presa con la pasta, segno di arretratezza culturale e alimentare e proponevano cibi strampalati, chimici, a cui noi avevamo risposto con delle campagne pubblicitarie.

Ma la pressione verso un'alimentazione più ricca, superiore, era così forte che la Buitoni, allora la nostra concorrente più forte e quella che più esportava all'estero, soprattutto negli Stati Uniti, è uscita con una pasta MinusAmid che conteneva più proteine e meno amido.

E ora veniamo alla seconda tendenza che chiamerò salutistica. La gente ha sempre cercato di mangiare sano. Mia nonna, mia madre, e lo stesso vale per tutte le nonne e le madri italiane, sapevano benissimo quali cibi erano più adatti per i bambini piccoli, quelli più adatti nell'età dello sviluppo, quelli che servivano in caso di malattia. Proprio perché la medicina in fondo era arretrata, non c'erano ancora gli antibiotici, non c'erano le tecniche diagnostiche e chirurgiche moderne, la dieta era uno strumento importantissimo. Negli anni Cinquanta e Sessanta con lo sviluppo economico era anche progredita la medicina, per intenderci era l'epoca in cui Bovet[-1] e poi Natta[-2] avevano preso il premio Nobel, in cui a dirigere l'Istituto Superiore di Sanità c'era Domenico Marotta[-3]. Insomma, la scienza italiana era in primo piano e gli scienziati erano molto ascoltati; era a loro che ci si rivolgeva per capire cosa serviva, cosa si doveva produrre e soprattutto cosa sarebbe servito nel futuro. Noi avevamo costituito un gruppo di studiosi di dietetica di prim'ordine ed essi ovviamente cercavano soluzioni alimentari nuove.

In particolare Carlo Taddei era un uomo di grande ingegno che, da un lato coglieva intuitivamente le tendenze del momento, dall'altro guardava quanto stava accadendo nei Paesi più progrediti e immaginava prodotti che avrebbero avuto successo nel futuro. Egli perciò ha messo a punto dei prodotti particolari come, per esempio, la pasta Soiamin che, aggiungendo al grano la soia, ricca di proteine, faceva una efficace concorrenza alla MinusAmid della Buitoni. Poi, con la diffusione del consumo di proteine animali, è venuta meno l'esigenza di questo tipo di pasta arricchita. Un'altra realizzazione di Taddei, che ha avuto una vita più lunga fu il Bon's, un biscotto arricchito di aminoacidi e vitamine, adatto all'infanzia, che anticipava quanto verrà fatto molti anni dopo. Un'altra innovazione fu il riso *parboiled*, resistente alla cottura, che sarà anch'esso un successo[-4]. In questa tendenza salutistica ci sono due anime, due componenti. La prima è l'uso razionale della scienza per mi-

gliorare il prodotto, l'altra è quella secondo cui deve essere la scienza a decidere cosa si deve mangiare.

– Quello che io chiamo lo "scientismo alimentare"...

Mi piace la tua espressione "scientismo alimentare": è la pretesa dello scienziato, del dietologo, di decidere cosa deve produrre l'industria alimentare. Solo cibi nuovi, arricchiti di proteine e di vitamine che si allontanano sempre di più dalla cucina tradizionale. Vedi, nel fondo dell'animo, lo scienziato, il dietologo ha sempre in mente una cucina magari ricca di proteine e di sali, insomma con tutte le componenti giuste, ma priva di sapori, di gusto. Ora la gente non vuol rinunciare al gusto, al piacere della cucina tradizionale, la vuole arricchire, vuol prendere da ciascuna regione i piatti più gustosi. Pensa alla diffusione di tutte le cucine regionali e di tutte quelle straniere, cinese, giapponese... Insomma la strada di Taddei era giusta, ma non doveva sostituire la gastronomia tradizionale. Esagerando c'era il pericolo di allontanarci dal grande gusto popolare. Io non volevo far trionfare le farine e i cibi precotti, io volevo che la pasta conservasse il ruolo di regina della cucina italiana.

– Quindi tu avevi dei dubbi...

Per un po' di tempo sono stato affascinato dal progresso che ci si prospettava per cui abbiamo deciso di accordarci con la Galbani, una grande industria del latte italiana e la Ciba una delle più importanti industrie farmaceutiche europee. La DieBa è diventata una società per azioni in cui ciascuno di noi – Barilla, Ciba e Galbani – aveva il trentatré percento delle azioni. Però, via via che passava il tempo e vedevo crescere il numero dei prodotti DieBa temevo che, concentrandoci troppo su di essi, potessimo finire per trascurare

quelli specificamente Barilla, che invece puntava proprio sulla gastronomia. Ti confesso che fra il pur geniale Soiamin ricco di proteina di soia e la pasta all'uovo, io preferivo infinitamente quest'ultima. Insomma credevo sempre meno a quello che tu chiami lo "scientismo alimentare".

– Ho capito. Tu però mi hai parlato di tre tendenze. Qual era la terza?

Proprio il benessere aveva portato la gente a mangiare di più, quindi a ingrassare. Mi era capitato di vedere un documentario sulla fine della guerra e mi ero accorto che la gente, uomini, donne e bambini, erano tutti magri! Ma veramente magri, perché mangiavano pochissimo. E in un Paese in cui tutti mangiano poco e sono magri, i grassi sono considerati belli. Ti ricordi il libro autobiografico di Primo Levi *Cristo si è fermato ad Eboli*? Quando le donne vedono il protagonista, lo trovano bello, «*bello grasso*». Anche i bambini grassi erano considerati belli e sani. Ebbene negli anni Sessanta la gente è ben nutrita e soprattutto le donne incominciano ad avere un problema di peso, di pancia e di cellulite. Un problema che continuerà anche in seguito e che le donne risolveranno in molti modi. Solo che allora era la prima volta che questo problema si poneva in Italia. Ed ecco che in quel momento arriva dall'America una barretta nutrizionale inventata da C. Joseph Genster e prodotta dalla Mead Johnson & Company, che promette alle donne un'alimentazione completa ed equilibrata ma con poche calorie per cui consente di perder peso rapidamente: il Metrecal. Fu un successo clamoroso! E molti pensarono che d'ora in poi sarebbe cambiata completamente la dieta. Taddei ne era entusiasta e ha fatto immediatamente un programma di produzione di un prodotto analogo che, poiché era della DieBa, ha chiamato Dietecal. Noi però non eravamo sicuri se si trattava di un prodotto, diciamo così, "di moda", che le donne

usano alcuni mesi per controllare il peso e poi abbandonano o di un prodotto che sarebbe entrato nella dieta corrente.

> – Su questo punto io ho un ricordo preciso. Un giorno mi avete mandato a chiamare in Ciba. Ricordo te, tuo fratello e c'era anche il presidente della Ciba. Mi avete fatto entrare in una stanza e mi avete posto un solo quesito: «*Il Metrecal è un prodotto di moda, il cui consumo quindi a un certo punto diminuirà, oppure il suo consumo resterà costante anche in seguito perché è entrato stabilmente nella dieta femminile?*». Io vi ho risposto: «*I consumi alimentari sono molto stabili e tradizionali. Certo si possono introdurre delle novità, pensiamo agli americani che hanno adottato la nostra pizza, ma erano già abituati a mangiare sandwich. Noi mangiamo hamburger ma la carne macinata la conosciamo da tempo. Invece il Metrecal è una barretta dolce che deve sostituire un intero pasto, un cambiamento troppo radicale delle abitudini alimentari. Quindi penso che sia una moda legata all'estate, che le donne hanno adottato per mettersi in forma, ma per Natale e con l'inverno sarà già in discesa. Poi può darsi che ritorni di moda la prossima estate, ma nessuno può saperlo*». Io non so che peso abbiano avuto le mie parole, di certo confermarono quello che voi già pensavate, forse sono state come la goccia che ha fatto traboccare il vaso...

Me lo ricordo benissimo e avevi ragione tu. Però il vaso stava già traboccando per conto suo. L'errore che avevano fatto i dirigenti della DieBa era stato di voler creare una società completamente autonoma che non usava nessuno dei vantaggi delle consociate. La Barilla aveva già lavorato con la Galbani negli anni Trenta utilizzando la loro rete vendita in Africa Orientale. Taddei invece non ha voluto utilizzare la rete vendita della Barilla, ne ha creata una completamente nuova con un nuovo parco macchine, poi ha volu-

to una nuova costosa sede, e così ha fatto aumentare enormemente i costi. Il Dietecal è solo l'esempio finale di una cattiva amministrazione globale. La DieBa non aveva un controllo di gestione, non sapeva nemmeno quali prodotti guadagnavano e quali perdevano. Chi si era accorto che le cose non andavano era Manfredo Manfredi che, prevedendo una catastrofe finanziaria, ci ha messo in guardia e si è addirittura dimesso dal consiglio di amministrazione. Sono queste le ragioni per cui tutti e tre i soci – e io per primo – hanno deciso di subire una grossa perdita, ma di troncare immediatamente l'esperimento.

# VIII

# LA FAMIGLIA

– Quando ti sei sposato?

Nel 1957, avevo quarantaquattro anni.

– Perché così tardi?
Tu hai sempre tenuto molto alla famiglia e penso che abbia sempre desiderato dei figli.

È vero. Però tieni presente che siamo usciti dalla turbolenza del dopoguerra solo verso gli anni Cinquanta, quando io avevo trentasette anni. Prima ero sempre stato in divisa e impegnato fino allo spasimo par salvare o far rifiorire l'impresa. Poi... poi ho voluto godermi anche qualche anno di spensieratezza e di benessere. Non ho mai avuto un'adolescenza.

Solo guerra, lavoro, responsabilità. L'ho vissuta più tardi, proprio fra i trentasette e i primi quarant'anni. È stata quella la mia giovinezza e solo allora mi sono sentito pronto per l'amore e per il matrimonio.

– Dove hai conosciuto Marilena, la tua futura moglie?

A Cortina. Io andavo in vacanza sempre là e Marilena, che è veneta, quell'anno era venuta in vacanza con qualche familiare. Era giovanissima, aveva solo vent'anni[–1].

> – Marilena mi ha detto che tu eri circondato dalle più belle donne d'Italia, ricche, famose, importanti e lei si sentiva insignificante di fronte a loro. E si è sempre meravigliata che, avendo attorno tutte quelle bellezze, tu abbia scelto proprio lei. E con assoluta determinazione perché un anno dopo vi siete sposati.

Marilena non poteva capire il fascino della freschezza, dell'ingenuità, l'orgoglio che prova un uomo ad amare ed essere amato da una donna giovane e pura che lo guarda con occhi incantati. E anche il piacere di poterle insegnare tante cose, di poter essere in qualche modo anche il suo maestro. Di poter ricominciare di nuovo la propria vita.

> – E le altre donne bellissime, fascinose, famose non ti attraevano?

Certo che mi attraevano, ma non avrei mai sposato una donna con questo tipo di amori e di avventure alle spalle. Potevo avere un'avventura, stare bene con lei a Roma o a Cortina, ma non avrei mai messo la mia vita nelle sue mani, non ne avrei mai fatto mia moglie. La moglie è la persona di cui ti fidi totalmente, a cui dici qualsiasi cosa, che mette al mondo i tuoi figli, che li educa insieme a te, la persona con cui condividi a fondo tutti i valori, tutte le responsabilità. Io sentivo che Marilena, anche se molto giovane, era la persona che la Provvidenza aveva messo sulla mia strada. Ero arrivato a quarantaquattro anni senza nessun grande amore, senza nessuna storia importante, senza aver mai desiderato di unire per sempre la mia vita a una donna con la quale avere dei figli e continuare la "ca-

sata" dei Barilla. L'idea del matrimonio come inizio di una famiglia, come continuazione della dinastia, era maturata in me da tempo, ma l'avevo rinviata perché assorbito dalla guerra e dalla ricostruzione. Negli anni Cinquanta la Barilla si era finalmente modernizzata, era pronta ad affrontare il mercato e io mi sentivo pronto a dare un assetto stabile e sicuro anche alla mia vita privata. Così ho deciso di costruire la casa di Fraore e, quando avessi incontrato la persona giusta, di sposarmi. Poi tutto è maturato rapidamente quando ho conosciuto Marilena: è stato un colpo di fulmine, e mi sono deciso. Senza amore non sarei mai riuscito a sposarmi. La nostra è una famiglia intessuta di rapporti d'amore. Padre, madre e figli ci siamo tutti amati appassionatamente, esageratamente spesso fino a farci male. Tutta la nostra sofferenza è nata da un eccesso di amore, intollerante, totale. Oggi che sono vecchio lo capisco, ho amato Guido[–2], Luca[–3], Paolo[–4], Emanuela[–5] più di qualsiasi cosa, più dell'azienda. E allo stesso modo ho amato mia moglie. Sì, ho amato visceralmente tutti loro e loro me.

– Avete avuto subito tre figli maschi...

Siamo stati davvero fortunati perché desideravamo ardentemente dei figli, soprattutto dei maschi, con cui continuare la tradizione Barilla, arriverei a dire la dinastia Barilla, e in pochi anni abbiamo avuto Guido, Luca, Paolo. In poco tempo si era realizzato il sogno!

Guido è nato nel 1958. Ricordo bene quel giorno. Una notte Marilena mi ha svegliato dicendo: «*Pietro mi sento male, secondo me sta per nascere!*». Siamo partiti subito e alle due del mattino abbiamo fatto il viaggio da Parma a Milano in Ferrari a velocità folle – l'autostrada non esisteva ancora. Allora mi piacevano le macchine veloci ed ero un buon pilota. Guido è nato poche ore dopo.

– Tu stavi molto tempo con i vostri figli?

Abbastanza. Naturalmente quando erano piccoli stavano di più con la mamma. Io ero al lavoro, viaggiavo. Però li adoravo e mi piaceva molto giocare con loro e inventare delle storie. Una di queste la raccontavo con un pagliaccio di pezza, una sorta di marionetta che chiamavamo Pucci-Pucci. Loro si divertivano molto e ridevano. Un altro personaggio con cui giocavo con loro era "lo Scimmione". Lo Scimmione ero io, mi tiravo giù tutti i capelli sulla fronte, mettevo la lingua sotto il labbro inferiore in modo da avere un aspetto scimmiesco, poi facevo grugniti da grande scimmia e correvo dietro a loro. Alla fine facevamo una specie di lotta, una lotta affettiva in cui io li afferravo, loro scappavamo, poi mi buttavano a terra e mi saltavano addosso.

– Guido dice che ti piaceva giocare in modo da poterli stringere, abbracciare, baciare... Ti piaceva avere un forte contatto fisico con loro, una relazione corporea.

Ha ragione, io adoravo abbracciarli, stringerli, baciarli.

– Avete sempre abitato a Fraore?

Sì. I ragazzi avevano una loro stanza e un loro bagno, che hanno condiviso per molti anni. Giocavano molto, non litigavano spesso, nonostante fossero tre maschi pressappoco della stessa età!

– Mangiavano da soli o con voi?

Quando erano piccoli, la sera li facevamo mangiare prima di noi, andavano a letto prestissimo e si svegliavano molto presto al mattino per andare a scuola. A pranzo invece hanno incominciato a mangiare con noi già da piccoli. E, appena sono stati più grandicelli, ho fatto in modo che potessero venire a tavola anche quando avevamo

ospiti. Desideravo che conoscessero le persone importanti da cui potevano sempre imparare.

– Ti sei occupato della loro educazione?

Moltissimo, ma ovviamente meno nella prima infanzia, quando erano bambini. Allora avevo con loro un rapporto più di gioco.

– Guido mi ha detto: «*Il papà, come figura educativa nella primissima infanzia non c'è tanto, però mi ricordo molto il gioco, l'intrattenimento, i viaggi e le scampagnate e le gare di velocità con l'automobile. Lui amava le auto veloci e ci portava a scuola quasi tutte le mattine. Uscivamo alle sette e un quarto da casa, ci comprava il panino per la merenda in una pasticceria lungo via Repubblica, ci lasciava davanti a scuola e spesso ci veniva a prendere quando uscivamo*».

Ai ragazzi piaceva molto andare forte. Durante questo breve tragitto che durava un quarto d'ora, venti minuti, io immaginavo di fare delle corse in macchina per emozionarli, per divertirli. Naturalmente la velocità non era realmente elevata, non c'era alcun pericolo, però facevo ruggire il motore, acceleravo e per loro era una vera e propria corsa di Formula 1. Io sorpassavo le altre macchine e i ragazzi esultavano. Ci divertivamo a sorpassare prima una macchina e poi un'altra e loro avrebbero voluto superarne sempre di più. Ogni tanto facevo finta di parlare con l'automobile, come se fosse autonoma, come se corresse per proprio conto e le dicevo, accarezzando il cruscotto: «*Vai piano, vai piano!*» e i ragazzi erano pazzi di felicità.

– I tuoi figli mi hanno detto che sei stato un papà complice, un papà amico, che li faceva divertire e, nello stesso tempo, dava

> loro le prime lezioni di vita, che con loro hai sempre parlato di tutto, della vita, dei valori, del lavoro, della fabbrica, della famiglia, della solidarietà e anche di religione. Non so se è stato Guido o Luca a dirmi che spiegavi loro anche le vicende politiche, per esempio hai parlato loro del comunismo, gli hai spiegato di cosa si trattava in modo molto elementare ma sempre con molto rispetto, senza mai offendere nessuno, senza mai usare parole sgradevoli anche se tu non lo condividevi. Poi ricordano molto volentieri le vacanze.

Perché, quando potevo, facevo delle lunghe vacanze, soprattutto a Cortina e loro venivano sempre con me. Siamo stati anche a Forte dei Marmi e in Sardegna ma non ho mai comprato una vera barca, se non negli ultimi anni. A Cortina conducevamo una vita quasi totalmente dedicata all'attività fisica, allo sport, all'aria aperta, allo sci d'inverno e alle camminate d'estate, una vita puramente dedicata alla natura, alla montagna. Io andavo a Cortina fin dagli anni Trenta, assieme a mio padre e a mia sorella Gianna. A Cortina avevo i miei amici più cari con cui passavo molto tempo a conversare. Uno di questi per esempio era Indro Montanelli[–6].

> – Alla fine degli anni Sessanta tu e tua moglie vi siete lasciati. So che è un argomento di estrema delicatezza e se vuoi non ne parliamo nemmeno.

No, preferisco dire quello che a me sembra essenziale.

> – Mi hai detto che quando vi siete sposati tu e Marilena eravate molto innamorati.

Amavo Marilena e lei amava me, però, come succede in numerose coppie, eravamo anche molto diversi. C'era una forte differen-

za di età, io ero sui cinquant'anni e lei ne aveva ventidue meno di me. Io inoltre ero un capitano d'industria impegnato in un'attività frenetica, sempre in viaggio. Marilena era una giovane donna che aveva vissuto sempre in casa: era piena di vita, di desideri, di sogni, era fantasiosa, romantica, ma ha avuto presto tre figli maschi che hanno assorbito subito tutte le sue energie. Io l'amavo moltissimo, ma forse lei voleva che io le stessi più vicino. Forse sarebbe stato meglio se, anziché avere tutti i nostri figli subito, per un anno ci fossimo dedicati solo l'uno all'altra, avessimo girato l'Italia e il mondo come due innamorati. Sono le cose che si dicono dopo perché, in quel momento, entrambi desideravamo i figli, entrambi eravamo felici. Però oggi, col senno di poi, mi domando se non sia mancato a Marilena un periodo di totale intimità in cui sentirsi cullata.

> – Anche oggi, credimi, le donne hanno bisogno di parole d'amore, di lettere d'amore, di fiori, di tenerezze, di un corteggiamento continuo...

Un altro motivo di incomprensione o di divisione può essere dovuto al fatto che io mi consideravo un capo d'azienda e una guida per tutti e lei, forse, ha avuto l'impressione che io non la considerassi come la compagna della mia vita, ma la trattassi un po' come un maestro tratta l'allieva, come un padre la figlia maggiore.

> – Sai cosa mi ha detto Marilena? Che ciò che desiderava di più era poter restare sola con te, in intimità: «*Ma non ci sono riuscita perché sono timida, chiusa di carattere, introversa, ed ero anche un po' intimidita da lui che aveva una personalità così forte, così prorompente. Pietro è estroverso ama la gente, parla con tutti, è curioso, è interessato a tutto. Pietro ti affascina per il coraggio e l'entusiasmo con cui fa qualsiasi cosa. Lo vedi assaggiare*

*prelibatezze nel più grande ristorante del mondo, ma poi è altrettanto felice quando mangia pane e formaggio seduto sui gradini di casa. Pietro è attratto dagli esseri umani, li comprende, comunica istintivamente con loro. Si ferma a parlare al bar e ricorda il nome del barista. Lei sa che una volta negli Stati Uniti c'erano degli inservienti negli ascensori che aprivano e chiudevano le porte. Quando si andava in un grattacielo si stava insieme un paio di minuti con l'uomo dell'ascensore. Ebbene Pietro parlava sempre con lui e quando scendevamo sapeva come si chiamavano lui, sua moglie, e magari anche il figlio. Lo stesso con i tassisti; quando arrivavamo sapeva tutto di loro. Poi era talmente generoso che se la giornata gli era andata bene pagava al taxista il doppio della tariffa. Dovunque andasse creava sempre un rapporto positivo con tutti. Io, specialmente nei primi tempi del nostro matrimonio avrei preferito che fosse un po' più per me! Invece finivamo sempre in compagnia. Una volta dovevamo andare a Parigi con un aereo che, all'ultimo momento non è partito e così siamo andati in treno. Io ero felice perché da Milano a Parigi saremmo stati in treno noi due soli, senza che nessuno ci disturbasse. E pensavo: "*Che bellezza finalmente chiacchieriamo, parliamo, leggiamo i giornali, solo noi due!*". Saliamo sul treno e chi c'era? Un amico di Pietro, un imprenditore se non sbaglio, che ha fatto il viaggio con noi da Milano a Parigi. E non eravamo più da soli di nuovo!*».

Quando Marilena è andata via, i ragazzi sono rimasti con te?

Sì, naturalmente andavano a trovarla, ma ben presto ha incominciato a venire anche lei a Parma. Negli anni della separazione mi sono occupato io dei nostri figli. Quando erano piccolini ero un po' assente e lasciavo fare a mia moglie, ma dopo la separazione, quando sono rimasti soli con me, me ne sono occupato quotidianamente, forse in modo ossessivo, come mi ha fatto osservare Guido. Li

seguivo giornalmente anche nei dettagli, ero onnipresente, mi occupavo di tutto, li accompagnavo a scuola, volevo sapere dove andavano, mi assicuravo che avessero studiato. E non ti nascondo che temevo anche altri pericoli, perché erano gli anni di piombo ed esisteva anche un reale rischio di rapimenti.

# IX

# LA SCONFITTA

– La Barilla negli anni Sessanta era un'azienda affermata e quindi un boccone appetitoso per le multinazionali...

Altroché. Già nel 1961 si era fatta viva la General Foods[1].

– Mi diceva l'ingegner Manfredi che Ted Levitt[2], della Harvard Business School, nel 1969 aveva tenuto un seminario proprio su questo caso e ha detto che sei stato tu che non volevi vendere...

No, non volevo vendere perché la nostra impresa era stata finalmente messa a posto sotto tutti i punti di vista. Capisco che poteva fare gola a qualcuno, ma faceva gola anche a me. Avevamo lavorato tanto per farne un'impresa efficiente, moderna, in condizione di affrontare un mercato in espansione, quindi di crescere e di realizzare il mio sogno, quello di mio padre e di mio nonno, perché ora dovevamo venderla? Chi voleva venderla era mio fratello Gianni che, pur essendo un ottimo imprenditore e un magnifico tecnico, aveva la mentalità del finanziere. Aveva sviluppato la sua impresa, ne aveva fatto un gioiello, aveva aumentato enormemente il suo valore di

mercato ed era pronto a venderla e poi rifare la stessa operazione con un'altra. C'è un abisso fra la mentalità del finanziere e quella dell'industriale. Il finanziere non si identifica con la sua azienda, non la sente parte di sé e quindi può venderla. L'industriale come me invece sente l'impresa come parte di se stesso, della sua famiglia e soffre all'idea di venderla, soprattutto di vederla nelle mani di un altro. Questa era la differenza fra me e Gianni, una differenza che ci ha fatto divergere sempre di più durante tutti gli anni Sessanta. Per me vendere l'azienda voleva dire perderla e, in fondo, perdere me stesso.

– Dopo quella della General Foods ci sono state altre offerte?

Quello era stato solo il primo tentativo. Certo fu molto più seria e pericolosa quella del 1964 perché si era messa in moto l'Unilever[–3], una società con infinite risorse, tanto finanziarie che tecniche, e ce l'aveva quasi fatta. Gianni aveva già deciso e mi aveva presentato tanti e tanti argomenti fin quasi a convincermi. Io ero stato debole, avevo accettato di partecipare alle trattative ed eravamo arrivati alla conclusione. Io continuavo a essere intimamente contrario ma alla fine mi ero quasi arreso, non perché fossi convinto, ma per stanchezza. Dunque le trattative sono proseguite fino a un incontro a Londra che doveva essere quello definitivo. A Londra siamo andati io, Gianni e l'avvocato. Quando sono entrato nella sala ero rassegnato. Gianni mi aveva fatto una testa tale che se mi avessero messo davanti un foglio da firmare senza dire neanche una parola l'avrei firmato e poi sarei uscito in silenzio. Invece durante la riunione, anche se a mio giudizio tutto era concluso, l'avvocato della Unilever ha fatto altre richieste, ha tirato fuori dei cavilli nel modo irritante degli avvocati che vogliono dimostrarsi solleciti verso il loro cliente. Mentre lui parlava, io sentivo crescere dentro di me il disgusto e, più lui la tirava in lungo insistente, petulante, più l'irritazione di-

ventava collera finché, a un certo punto, ho perso la pazienza. Mi sono alzato e ho detto: «*Basta! Io non firmo niente!*», e sono andato via. Gianni ha cercato di fermarmi. Immagina le facce degli altri. Sono rimasti a guardarsi come tanti allocchi. Io sono uscito dalla stanza e li ho piantati in asso.

– Come ha reagito tuo fratello?

C'è rimasto molto male; ma visto che io ero così incollerito e così deciso, ha pensato di accettare il fatto compiuto. Ma figurati se rinunciava... L'occasione si è presentata di nuovo nel 1968. Questa volta era la Grace[–4], una conglomerata che voleva costituire un polo alimentare in Italia. Aveva già comprato la Tanara[–5], di cui eravamo soci, ma mirava alla Barilla. Gianni era stato preso da una vera e propria frenesia e portava sempre Warren H. Heller, presidente della Grace a Forte dei Marmi. Insomma faceva di tutto per condurre in porto l'operazione. Io però non ho abboccato: stavamo costruendo Pedrignano, mi sembrava assurdo tirarsi indietro proprio in quel momento. Alla fine l'ho vinta io. Ma è stata dura perché avevo avuto un infarto e soprattutto gravi problemi famigliari. Nel 1968 mi stavo separando da Marilena. Per me era un momento di terribili angosce e di continuo turbamento. Sono sempre stato molto emotivo e quello è stato uno dei periodi più difficili della mia vita. Però sull'impresa sono riuscito a resistere un'altra volta.

– Com'è che alla fine avete venduto?

Nel 1969 la situazione era peggiorata tanto nei miei problemi famigliari che dell'impresa. Sul piano personale io avevo subito il trauma della separazione, avevo con me i bambini piccoli che desideravano la mamma. Io mi occupavo assiduamente di loro ma

ero ansioso e la mia salute, dopo l'infarto di qualche anno prima, non era più perfetta. A questi fatti personali si erano aggiunte anche delle ragioni economiche e sociali. Lo stabilimento di Pedrignano era costato ventiquattro miliardi di lire, sei in più del previsto. Nel 1969 il suo ammortamento aveva ridotto gli utili. Ti voglio dare dei dati più precisi usando i miei appunti, anche se in questo sarebbe più bravo l'ingegner Manfredi. L'Ebitda che, tolto l'ammortamento ti dà l'Ebit (e questo, tolte le tasse, il profitto netto), nel 1968 era stato di 3,2 miliardi di lire. Nel 1969 invece si era ridotto a soli 1,7 miliardi perché gli immobilizzi per lo stabilimento erano passati da dodici a venti miliardi e l'indebitamento da 3,4 a 6,5.

– Quindi la vostra cessione fu dovuta a ragioni finanziarie?

Nemmeno per sogno. I dati che ti ho dato erano un motivo di preoccupazione, non di crisi. Pedrignano era un gioiello, una promessa per il futuro. Queste cifre, viste oggettivamente erano motivo di attenzione, di riflessioni, ci dicevano di procedere con cautela, nient'altro. La ragione vera della vendita è stata un'altra. Una combinazione fra la mia debolezza, la tenacia di mio fratello e le rivolte sociali del 1968 e del '69 che lo hanno spaventato. Quell'anno è cominciata la contestazione studentesca con bandiere rosse, cortei, grida contro i padroni. Nel '68 alla testa degli studenti che avevano occupato l'università c'era il professor Antonio Moroni[–6], tra l'altro un amico, che poi avrebbe creato un corso di laurea in Scienze Ambientali. Hanno occupato anche il Duomo. Dappertutto ritratti di Marx, Lenin, Mao Tse-Tung, Che Guevara: sembravano i prodromi della rivoluzione comunista. L'anno dopo è andato ancora peggio perché abbiamo avuto l'"autunno caldo", i sindacati sono stati scavalcati, gli operai, soprattutto i più giovani, esaltati dagli studenti e dagli intellettuali rivoluzionari, erano diventati

minacciosi. Ma il fatto che mi ha veramente urtato, e che ha spaventato Gianni, è avvenuto una mattina quando abbiamo trovato sbarrato il cancello dello stabilimento di viale Veneto e gli operai schierati. Non ci hanno fatti entrare. Con arroganza mi hanno domandato: «*Chi è lei?*». «*Io sono Pietro Barilla*» ho risposto. «*Chissenefrega, lei sta fuori!*» «*Ma devo andare in ufficio, è la mia fabbrica!*» «*Oggi no, lei sta fuori!*»

Devo però precisare che non erano gli operai Barilla. No, non erano i nostri operai che erano stati destinatari di cortesie, di gentilezze, di attenzioni, del pacco di Natale, della casa... Erano operai della Salvarani, che allora aveva più operai di Barilla, aveva tremila dipendenti. Il sindacato, sapendo che i nostri non sarebbero venuti, aveva mandato loro.

Questa esperienza, soprattutto per Gianni, uomo del quieto vivere, uomo da scrivania, è stato uno sconquasso mentale. Ha incominciato a dire preoccupato: «*Qui finiamo in mano ai comunisti, nazionalizzano tutto e siamo rovinati. Vendiamo, portiamo a casa i soldi*».

– Anche tu avevi paura?

Nemmeno per idea. Io non avevo paura dei sindacati e delle agitazioni. Avevo visto la guerra, nel dopoguerra avevo visto i comunisti con Nilde Iotti insediarsi nella nostra fabbrica, conoscevo i nostri operai e non credevo che questi agitatori, fossero così forti come loro credevano. C'era ancora la cortina di ferro, noi eravamo parte integrante del patto atlantico guidato dagli americani. Poi non era il Partito Comunista a fare quelle agitazioni. Certo le appoggiava, se ne compiaceva, ma non era direttamente coinvolto. Chi le provocava, chi le guidava erano degli intellettuali fanatici, alcuni sindacalisti massimalisti, poi degli studenti e degli operai giovani eccitati dal mito della rivoluzione. I vecchi sindacalisti erano stati scaval-

cati e cercavano di riprendere il controllo sulla base fanatica e scatenata. Ricordo che fra i metalmeccanici c'erano Trentin, Carniti e Benvenuto[–7], erano dei sindacalisti duri, ma non dei rivoluzionari. Sapevo che i grandi partiti, i grandi sindacati e lo Stato l'avrebbero avuta vinta. Però io ero debole per i motivi che ti ho già detto. E poi c'erano anche tensioni con mio fratello.

– Che tensioni?

Nulla di importante in sé, ma importante se aggiunto agli altri fattori. Io e Gianni siamo molto diversi. Lui è riservato, schivo, io estroverso. Perciò sono sempre stato io a occuparmi della pubblicità, delle relazioni con la stampa e la televisione. Ero io che parlavo coi giornalisti, che rappresentavo la Barilla in pubblico. E poi c'era un altro aspetto di cui forse allora non mi rendevo conto. Gianni era un lavoratore formidabile, la mattina presto era sempre in azienda, non faceva altro. Io invece viaggiavo, ero in rapporto con la gente del cinema, mi fotografavano con le attrici. Alcuni dicevano malignamente che Gianni lavorava mentre io mi divertivo. No, mio fratello non lo pensava, però nelle relazioni pubbliche si sentiva in secondo piano e anche sua moglie Gabriella[–8] era a disagio, perché lei era una imprenditrice, un personaggio di rilievo nel settore agro alimentare.

– Era lei che spingeva Gianni a vendere?

No. Però, mentre mia moglie Marilena non si interessava per nulla dell'azienda e degli affari, Gabriella possedeva un'importante azienda agricola: allevava bovini da latte e aveva portato dal Canada il seme dei più famosi tori canadesi. La sua azienda aveva ricevuto anche dei premi. Quindi era autorevole e aveva una forte influenza su Gianni, anche positiva. Per esempio Gianni aveva

discusso con lei il problema della coltivazione del grano duro anche nel Nord Italia. La pasta si fa col grano duro che noi compravamo tutto dal Meridione. Albino Ganapini[–9] ti potrebbe raccontare meglio di me le ricerche genetiche che su proposta di Gianni abbiamo fatto fare per trovare un grano duro resistente al freddo. Avevamo fatto anche dei campi sperimentali in Emilia con ottimo successo, al punto che poi abbiamo organizzato insieme, Gianni e io, due convegni a Salsomaggiore in cui Gianni aveva tenuto una bellissima conferenza.

– Non si trattava certo di un motivo di dissenso, di divisione...

No di certo. Ma nonostante tutto questo, Gabriella probabilmente soffriva nel vedere che chi acquisiva più notorietà, più prestigio, più fama, in Barilla non era suo marito Gianni, ma suo cognato Pietro. La capisco sai, io che rilasciavo interviste, che parlavo ai giornali, che sceglievo Mina piuttosto che Sophia Loren... Gianni e lei restavano nell'ombra. Forse anche questo ha contribuito a far disamorare Gianni, che sapeva di aver contribuito tanto alla Barilla, che sapeva di essere bravo come me. Intendiamoci, non è stato questo il fattore determinante, ma si è aggiunto agli altri. E lo ha reso intransigente.

– Ma tu non potevi acquistare la quota di tuo fratello?

Certo che l'avrei comprata! Ma non avevo neanche lontanamente il denaro per farlo. Così alla fine ho ceduto. Con amarezza, con dolore. Lui non ha sofferto, perché, nonostante sia stato un bravo industriale, ha sempre avuto una mentalità da finanziere. Vedi, per il finanziere una fabbrica non vale per sé, vale per il denaro che ne ricavi vendendola al miglior offerente. Quello che conta è il puro valore di mercato. Per me no, per me la fabbrica è la

mia famiglia, il ricordo di mio nonno, di mio padre, il futuro dei miei figli. È i miei operai, i miei amici. È la mia città, la stima di cui godo...

– Quando avete realizzato la vendita?

Nel gennaio '71.

– Dove è avvenuta la firma?

A Basilea.

– Siete andati a Basilea voi due soli?

Noi due con l'avvocato. Non avevamo voglia di parlare, io anzi avevo voglia di piangere e ogni tanto dicevo a Gianni: «*Tu mi hai fatto vendere...*».

– Quando lo avete detto in azienda, ai dirigenti, ai sindacati, agli operai?

L'abbiamo detto prima in confidenza ai dirigenti e abbiamo dato loro tutto quello che gli spettava. Ma mi vergognavo, perché, dati i tempi burrascosi, ai loro occhi potevamo apparire come quelli che scappano, che si mettono in salvo e lasciano gli altri nei guai. Questo stato d'animo me lo sono tenuto dentro per anni, anche quando le cose sono peggiorate: il blocco petrolifero, le Brigate Rosse, l'inflazione... E io ero scappato...

– E tua mamma?

Glielo abbiamo detto dopo.

– Come ha reagito?

Mia madre era una donna di grande carattere, di grande forza d'animo, dignitosa, orgogliosa della famiglia. Abbiamo cercato di spiegarle perché abbiamo venduto, le difficoltà, i pericoli, ma lei non era convinta. Ha accettato perché non poteva fare diversamente e ci voleva bene, ma c'è rimasta molto male. In seguito, un giorno mi ha detto: «*Io non l'avrei mai fatto...*».

# X

# LE RAGIONI DEL CUORE

> – Stavi perdendo la tua impresa, tua moglie Marilena non era a Parma, dove eri rimasto solo con i ragazzi, che sentivano la lontananza della mamma... Deve essere stato un periodo terribile sul piano emotivo, di solitudine, di dubbio, di rimpianto...

Sì, è stato un periodo terribile sotto tutti gli aspetti, al punto che ho pensato di lasciare l'Italia. Ma non volevo farlo senza che i ragazzi fossero d'accordo e così glielo ho chiesto. Abbiamo fatto una riunione apposta per parlarne. E loro mi hanno dato la riposta logica per dei bambini: «*No papà, noi vogliamo stare qui, la nostra città è questa, non vogliamo andarcene!*». E io ho capito che era sbagliato sradicarli dal loro ambiente, dai loro amici. Avevano avuto già troppe tensioni, troppe frustrazioni e la mamma sarebbe stata ancora più lontana.

La separazione è una scelta drammatica, provoca sempre sofferenza e, come ti ho detto, i miei figli ne hanno sofferto. Io mi sono prodigato in ogni modo per supplire alla mancanza della mamma, per ridurre il loro dolore, ma questa è un'impresa che sono riuscito a compiere solo a metà.

– No, hai fatto molto: i ragazzi non hanno mai smesso di amarti; poi hanno sofferto in modo diverso in rapporto alla loro età e ai loro affetti. Luca mi ha detto: «*Io avevo otto anni e mezzo e non so come sia avvenuta la decisione di farci restare a Parma con il papà. In ogni caso sono grato ai miei genitori per avere fatto questa scelta perché la casa di Fraore rappresentava molto della mia vita. Rappresentava Parma, la mia città, la mia scuola, i miei amici. Io ero un bambino fortunato perché fino a quel momento avevo vissuto un'infanzia serena. Quando ero piccolo nella nostra famiglia c'è sempre stata una bella atmosfera, con il papà e la mamma in rapporti estremamente distesi e affettuosi. La casa di Fraore era il luogo dove vivere, dove stare. I miei genitori facevano sentire me e i miei fratelli al centro delle loro attenzioni, accuditi e coinvolti. Ricordo bene le nostre vacanze che iniziavano ai primi di luglio con la partenza per il mare e terminavano verso la fine di settembre con il rientro dalla montagna: la mamma era sempre con noi e il papà ci raggiungeva appena poteva cercando di dedicarci più tempo possibile. L'allontanamento della mamma è stato un momento molto triste che però, nell'arco di un breve periodo, visto come stavano evolvendo le cose, fortunatamente ho assorbito bene*».

Invece per Guido è stato un trauma. Guido ha sofferto molto e io ne sento ancora il dispiacere.

– A me ha detto: «*La mamma nella mia vita è stata fondamentale dal punto di vista affettivo e lo è tuttora. Era lei la presenza più significativa di tutta la mia primissima infanzia, io le ero legato profondamente, visceralmente. L'adoravo. Ho vissuto sempre con lei, in una intimità totale dalla nascita fino a dieci anni e il giorno in cui è andata via mi è mancata in modo atroce... Noi andavamo a trovare la mamma una volta al mese a Madonna di*

*Campiglio, partivamo al sabato pomeriggio dopo la scuola arrivavamo lì il sabato sera e la domenica a mezzogiorno ripartivamo per tornare a casa. E io piangevo per delle ore. Ricordo che una volta tornando c'era alla radio una trasmissione sul calcio e io stavo così male che non ho più potuto sentire parlare di calcio per venti anni! Anche negli anni delle medie ho avuto una tristezza straordinaria, perché mi mancava lei. Poi ho avuto una forma di reazione, di sopravvivenza emotiva, per cui sono uscito da questo stato doloroso andando via da casa e anche grazie allo sport. Però devo dire che la mia giovinezza, è stata un periodo triste della mia vita, dai dieci ai diciassette, diciotto anni non sono mai stato bene*».

Sì, me ne rendevo conto. Guido è stato per me un vero problema e motivo di continua angoscia. Ha sofferto molto per la lontananza della mamma e a un certo punto ha voluto cercare la sua strada da solo, fuori di casa e al di fuori dell'azienda. Io ci ho sofferto, ma penso che sia stata una scelta giusta, saggia e coraggiosa.

– Ma è stato difficile anche per Paolo.

Paolo aveva la vocazione per le corse con le macchine, una vera vocazione di pilota. Io non l'ho capita subito e, almeno nei primi tempi, non l'ho voluta accettare fino in fondo. Eppure sono stato io involontariamente a favorirla: parlandogli di Enzo Ferrari e dei suoi bolidi e portandolo spesso a Maranello, inevitabilmente gli ho trasmesso il mio amore per le auto veloci.

– Paolo ricorda benissimo, come anche i suoi fratelli, le visite all'ingegner Ferrari e per lui quella esperienza è stata cruciale. Un giorno mi ha raccontato: «*Spesso, la domenica, papà ci portava in visita da Enzo Ferrari, il "grande vecchio",*

*come lo chiamava lui. Ferrari sapendo che noi bambini dopo un po' ci annoiavamo dei discorsi dei grandi, ci affidava a Valerio, il suo assistente, e ci mandava a visitare la fabbrica; soprattutto il reparto corse, dove potevamo vedere le macchine da gara. Era una favola per un ragazzino salire su una macchina da corsa. Il desiderio di fare il pilota, l'ho avuto fin da allora. Ho cominciato a correre con il go kart che mi aveva regalato mamma. Papà è stato sempre preoccupato per me e per questa mia passione: frequentando Ferrari aveva conosciuto alcuni piloti, come Lorenzo Bandini*[1] *e Ignazio Giunti*[2]*, che erano purtroppo morti in incidenti durante le gare. Gli anni Settanta sono stati forse i più pericolosi della storia dell'automobilismo. Papà nonostante mostrasse sostegno alla mia scelta, aveva veramente paura per me e per la mia incolumità, e io percepivo la sua paura e la sua contrarietà. E ne ho sofferto molto*».

Enzo Ferrari ha certamente avuto un'influenza decisiva su Paolo nella sua vocazione a diventare pilota. Lui è stato una vera presenza per i ragazzi. Era un uomo apparentemente durissimo ma in realtà, nella sua intimità, era molto tenero e, questo me lo ricordo molto bene, trattava i ragazzi come se fossero figli suoi, forse perché vedeva in loro il figlio che aveva perso[3]. Fra me ed Enzo c'era un'amicizia antica e, appena si poteva, andavamo a trovarlo a Modena. In genere facevo io la proposta e i ragazzi l'accoglievano con grande entusiasmo perché per loro era come andare a visitare un parco Disney. Di solito io restavo nello studio dell'ingegnere a chiacchierare e loro visitavano l'officina e ci raggiungevano dopo un paio d'ore per andare a pranzo insieme nel famoso ristorante Il Cavallino dove Ferrari aveva una sua sala privata. Marilena è venuta solo qualche volta perché pensava che questo argomento fosse più adatto agli "uomini" da soli.

– Sai, Pietro, tu avevi una immensa influenza sui ragazzi, su ciascuno, sebbene in modo diverso. Nel caso di Paolo la tua preoccupazione, la tua ansia anche se le celavi, gli procurava un forte senso di colpa. Una volta mi ha detto: «*Io ho corso in Giappone, in Inghilterra, in Germania, negli Stati Uniti, ma non mi sono mai fermato tranquillo, pensando a papà, pensando a casa, Perciò dopo un po' prendevo l'aereo e facevo una scappata a casa. Io percepivo la paura del papà, la sua ansia e la sua ostilità; capivo che intimamente, profondamente non voleva, e non mi sentivo mai completamente libero, sereno*».

E pensare che per il successo di Le Mans[–4] ero così orgoglioso! Sì, è molto difficile fare il padre! Come è facile sbagliare...

Chi ti ama riesce anche a leggere nel tuo animo, a sentire le tue paure. E perciò Paolo percepiva la mia angoscia e la mia contrarietà ma anche il mio orgoglio, un sentimento contradditorio che non lo ha aiutato. Solo a poco a poco mi sono reso conto che ciascuno deve seguire la propria vocazione, e il compito di un genitore è solo di trasmettere principi morali, valori, non di porre freni alla libertà. Per questo ho sempre fatto partecipare i miei figli alle mie scelte, ho sempre discusso con loro le mie decisioni, rispettando le loro tendenze e non ho mai voluto imporre nulla. Ho anche cercato di creare le condizioni in cui potessero scegliere di stare con me, di lavorare nell'impresa, ma liberi. E alla fine, nonostante le inevitabili difficoltà, tutto è finito bene.

– Dei ragazzi, chi ti e rimasto più a lungo accanto?

Sicuramente Luca, che ha vissuto con me e Marilena fino all'inizio del '93, perché Paolo ha iniziato prestissimo a correre con i go kart. Lo ha fatto da quando aveva quattordici anni e praticamente non ha più smesso, al punto che a diciotto anni era già un pilota quasi a

tempo pieno, a venti anni era già partito e a trenta era un affermato professionista. Guido, impegnato con lo studio, è andato a vivere da solo, poi si è fidanzato e si è sposato. In casa c'era la sua camera da letto, ma non abitava più stabilmente da noi, per cui io sono rimasto con Luca perché anche Emanuela, negli ultimi anni, si era trasferita a Milano per frequentare l'università.

– Parlami di Emanuela....

Emanuela era una bambina meravigliosa, vivace, intelligente: quale delicatezza, quale incanto nel suo volto, nei suoi gesti! Per lei il mio amore è sbocciato intenso come quello di un innamorato.

– Come hanno partecipato i ragazzi alla tua vita professionale e aziendale?

Io ho sempre fatto partecipare tutti i miei ragazzi agli incontri con i personaggi che venivano a casa nostra. Volevo che, attraverso la conoscenza di queste persone, acquistassero delle esperienze che sarebbero poi state utili nell'arco della loro vita.

– Luca dice di avere dei ricordi nitidissimi di alcuni pranzi con questi tuoi amici artisti, come Pietro Cascella, Walter Chiari e poi Mina, Romolo Valli, Giorgio De Lullo. Inoltre ricorda dei pittori, dei giornalisti, architetti, scrittori, registi, professionisti e artigiani. Guido ricorda molto bene e con affetto Valerio Zurlini che era un tuo amico intimo.

Zurlini ha avuto anche un ruolo molto significativo con i ragazzi, in particolare con Guido, a cui è stato molto vicino nel periodo della separazione. A Luca piaceva molto Walter Chiari. In realtà Walter Chiari piaceva a tutti perché era estroverso, divertente e mol-

to generoso, parlava sempre con loro e raccontava barzellette, ma anche storie di vita molto interessanti... Ogni volta portava loro un regalino, un quadrettino naif, un disegno, aveva questo tipo di delicatezze.

– E quando sono stati più grandicelli, nel periodo in cui avevi venduto alla Grace, cosa facevi con i ragazzi?

Li seguivo a scuola, parlavo coi professori, andavamo a fare le solite vacanze a Cortina ma abbiano anche fatto molti viaggi. Siamo andati negli Stati Uniti diverse volte. Andavamo nei musei, poi magari sceglievo un ristorante prestigioso quelli in cui devi entrare in giacca e cravatta. Gliela facevo sempre mettere in valigia.

Siamo stati a Parigi, a Londra, in molte città d'Italia e nei week end, se ero libero e il tempo era buono, li chiamavo e dicevo loro: «*Oggi andiamo a fare una birichinata? Sapete cosa vi propongo? Andiamo a Imola a vedere il Gran Premio di motociclismo*» in quegli anni correva Agostini[–5] «*oppure andiamo a trovare Ferrari a Modena?*».

– Li hai fatti studiare anche all'estero...

Certo, negli Stati Uniti. Io ho sempre ricordato l'importanza decisiva che ha avuto per me lo studio in Germania, allora il Paese tecnologicamente all'avanguardia, e ho fatto fare questa stessa esperienza ai miei figli nel Paese che oggi è più avanti di tutti: gli Stati Uniti.

– E dopo il tuo ritorno, come si sono inseriti i ragazzi nell'azienda?

Luca è sempre rimasto, Paolo era molto impegnato e con successo nella sua attività agonistica e Guido voleva studiare filosofia.

– Posso dirti che cosa mi ha raccontato Guido di questo periodo? Forse non lo sai bene nemmeno tu.

Cosa ti ha raccontato?

– Te lo riassumo un po' sommariamente, ma credo di conservarne l'essenza e lo spirito: «*Da quando il papà è rientrato nella società nel '79 fino a quando lui ha avuto il secondo infarto nell'81, io non mi sono occupato della società, anzi gli dicevo: "*Papà io non verrò mai a lavorare con te*". Poi lui ebbe l'infarto, un lunedì mattina. Era rientrato la domenica dagli Stati Uniti, era arrivato a Milano, era andato prima in albergo, e poi a vedere la partita Inter-Roma, squadra che allora noi sponsorizzavamo. Probabilmente si era stancato troppo, si era emozionato, aveva preso freddo e la sera stessa ha avuto un infarto molto grave. La mattina dopo i medici ci hanno detto: "*Aspettiamo qualche giorno per vedere cosa succede, però la situazione è delicata*". Sono passati sette giorni e in quella settimana è cambiata radicalmente la mia percezione della vita che avevo fatto con lui. Per la prima volta ho capito che avrebbe veramente potuto non esserci più. E per la prima volta si erano totalmente rovesciate le posizioni. Prima eravamo noi a dipendere da lui, ora era lui che aveva bisogno di me, di noi. Eravamo tutti e tre presenti con lui, per lui, poi è arrivata anche la mamma...*».

È un racconto che mi commuove. Da allora Guido si è occupato dell'azienda attivamente. Lui e Luca si erano spontaneamente divisi i compiti. Luca si dedicava soprattutto alla pasta. Guido a Mulino Bianco. Quando li ho visti finalmente tutti e tre insieme sono stato veramente felice. Fin da quando erano piccoli ho spiegato loro l'importanza di restare uniti. Io mi rendevo conto che i ragazzi era-

no molto diversi fra di loro, e quindi si sarebbero completati, si sarebbero aiutati a vicenda.

– Guido lo ricorda: «*Papà fin da quando eravamo piccoli, fin da quando andavamo alle elementari, ci ha parlato della forza di stare insieme; e già allora ci diceva che noi tre avevamo caratteristiche notevolmente diverse, ma che, proprio per questo, avremmo avuto la possibilità di completarci, di equilibrare i nostri difetti. Ed è stato proprio come diceva lui, perché è l'interazione fra le nostre tre personalità che ci dà forza. Non saremmo gli stessi senza gli altri due*».

Io ho sempre contato su di loro, vedendoli diversi ho contato sulla loro differenza, sulla loro capacità di fare gruppo e di portare così avanti il destino della Barilla. Io spesso parlavo loro dell'azienda, e dicevo: «*Voi lavorerete insieme nell'azienda, voi farete, voi continuerete la mia opera, quella del nonno e del bisnonno*».

– Sai cosa mi ha detto Luca? «*Il papà non parlava frequentemente del nonno Riccardo, ma c'era un'occasione particolare in cui desiderava farlo: era il giorno della commemorazione dei defunti, quando tutti insieme ci recavamo al cimitero a dire una preghiera e a ricordare la nostra storia. Entravamo nella cappella di famiglia e ci raccoglievamo in silenzio in quel piccolo spazio per un pensiero ai nostri cari, poi il papà ci raccontava qualche episodio della vita del nonno, ci descriveva il suo carattere, ci parlava del suo lavoro, dei sacrifici e delle vicende di famiglia. Ci teneva molto a raccontarci le nostre origini e dell'azienda e poi della missione che i nonni si erano dati: lavorare per dare alla gente del buon pane e fare del bene ai bisognosi meritevoli. Ricordo bene che al termine di quelle visite così intense, il papà ripeteva sempre con un filo di rammarico: "*Ah, se mio

padre potesse vedere com'è cresciuta e cosa è diventata la sua fabbrica!*". Credo che il papà abbia sempre portato dentro di sé il pensiero triste che il nonno Riccardo non avesse potuto vedere che la Barilla, dopo la distruzione della guerra, era risorta ed era diventata un'impresa di grandi dimensioni, solida e con una reputazione fortissima.*»

# XI

# L'ESILIO

– Dopo la vendita cosa hai fatto? Dove abitavi: a Parma o in Svizzera?

A Parma. Ho sempre vissuto a Parma, nella casa di Fraore, con i ragazzi. C'è stato un momento – te l'ho già detto – in cui ho pensato di lasciare l'Italia, ma ne ho parlato con i ragazzi, che mi hanno detto che volevano restare a Parma, nella loro città, dove avevano la loro scuola, i loro amici...

– Cosa provavi?

Questo periodo lo chiamo "la grande tristezza". La perdita dell'azienda per me è stato un trauma profondo, è come se avessi perduto in parte anche me stesso. E me ne sono reso conto subito: avevo perso la mia identità sociale. A Parma, ovunque andassi, con chiunque parlassi, io ero il signor Pietro Barilla che incarnava la Barilla. Ora ero come un re che ha perso il regno e si trova in esilio nella sua stessa patria. Non è una sconfitta, è un annientamento. È una situazione che non sono mai riuscito ad accettare. Quando con i ragazzi abbiamo deciso di restare, non ho pensato che al riscatto, alla riconquista.

– E in questo periodo sei stato anche sfortunato...

Pensa che dopo pochi mesi ho avuto anche un incidente valutario che per me è stato pesantissimo. Il pagamento della Grace era avvenuto in parte in Italia e in parte in Svizzera. Io avevo fatto degli investimenti in Svizzera e in treno portavo con me alcuni documenti sulle operazioni. Erano semplici lettere di un direttore di banca su cui però erano segnate le cifre. A Chiasso è salita la Guardia di Finanza, penso avvertita da qualcuno: i finanzieri hanno esaminato la mia cartella e hanno preso queste carte. Io ho cercato di dire che erano cose prive di importanza, ma le hanno volute a ogni costo. Anche questo mi fa pensare che ci sia stata una delazione. Comunque, da quel momento per me è stata una rovina continua. Figurati, avevo venduto la mia azienda adorata, non avevo più mia moglie e ora anche questo sequestro, di cui subito riferirono i giornali mettendomi in cattiva luce.

– Tu come hai reagito?

Mi sono messo nelle mani di un avvocato di Parma. E qui ho compiuto il primo errore, perché ci sarebbe voluto un grande specialista ben introdotto nel foro di Roma. Per di più costui non sapeva muoversi e aveva un brutto carattere, indisponente, gelosissimo di tutti i professionisti che io chiamavo in aiuto: li eliminava spietatamente e anche sgarbatamente. Il risultato è che abbiamo fatto molti errori, e il più grave è stato quello di rifiutare l'accomodamento proposto dalla Commissione Tributaria. Abbiamo scelto la strada del tribunale. Ma con lo Stato non vinci mai. Andavo avanti e indietro da Roma, ma ero inesperto, ingenuo. Mi sono umiliato a corteggiare delle persone di Roma che mi facevano promesse che poi non mantenevano. Forse lo fanno in certi campi, forse lo fanno quando interessa loro, quando ne hanno un grande vantaggio. Ma

io non sono un politico, non avevo nulla da mercanteggiare, volevo solo uscire da un ginepraio in cui mi ero cacciato, pagare per l'errore fatto e uscirne pulito. Ma a Roma c'è tanta gente che ti indica una strada, che ti fa promesse che poi non mantiene. Anzi, che non ha mai pensato di mantenere. Allora ho deciso di andare avanti per la mia strada legale, ho vinto la prima causa, ma poi ho perso quella a Bologna e sono stato condannato a pagare tutte le penalità.

– A quanto ammontavano?

Una cifra per me molto grande: oltre un miliardo di lire, da pagare in due anni. Poi mi spiegarono che la questione non era chiusa, e mi suggerirono di andare da un politico potentissimo, di cui non ti faccio il nome, che mi assicurò l'appoggio, ma che poi non fece assolutamente nulla. Io volevo chiudere perché la stampa ne stava facendo uno scandalo e rovinava la mia immagine. C'era stato anche un condono, di cui ho approfittato facendo rientrare i capitali, ma il risultato è stato che la Cassazione mi ha condannato a pagare una seconda volta. Sì, amico mio, sono stato uno dei pochi italiani che ha pagato due volte la penalità. Economicamente ero ormai a terra. E pensa che questa storia è durata sette anni. Anni tristissimi perché ero solo, non c'era mia moglie, i miei figli erano in America. Era un problema perfino la casa di Fraore: il personale di servizio era ottimo ma io ero solo. E poi la vita sociale. Mi sentivo additato, deriso, ero diventato un reietto, un paria. Forse era una mia illusione, forse invece era in parte vero, ma avevo l'impressione che i parmigiani mi rimproverassero di averli abbandonati, di aver venduto l'azienda per del vil denaro. Perché la Barilla la consideravano, attraverso la nostra famiglia, anche una cosa loro. Nel mio caso poi mi vedevano sempre, mi conoscevano personalmente, se volevano potevano parlarmi. Invece, ora, la Barilla era degli americani e costoro chi li conosceva? Erano degli stranieri. Li avevo venduti

a degli stranieri. Insomma per tutti questi motivi viaggiavo in treno e non in aereo per non essere riconosciuto. Per andare in America a trovare i miei figli, uno a Boston e l'altro a Dallas, non partivo da Roma o da Milano: andavo in treno a Zurigo o a Ginevra e partivo da lì. Evitavo perfino i ristoranti più noti, mangiavo in trattoria, in qualche posto. Una tristezza infinita... Io sono abbastanza forte, ho conosciuto la guerra, gli attacchi dei comunisti e non sono caduto in una di quelle depressioni terribili dove si piange da soli... No, ma ero demoralizzato e pieno di vergogna.

– Oltre ai ragazzi, con chi eri in contatto in questo periodo? Vedevi tuo fratello?

No, abbiamo preso a vederci solo raramente. Lui è andato a vivere a Ginevra e si è dedicato alla finanza. Ci siamo incontrati in seguito ma siamo sempre vissuti in città diverse.

– Luca mi ha detto che, nonostante il periodo, con i tuoi figli non hai mai, non solo mancato ai tuoi doveri, ma non hai mai dato un segno di cedimento o di sconforto... Ti riferisco cosa mi ha detto testualmente: «*In casa papà non ha mai dato segni di debolezza, anzi, io l'ho sempre visto molto appassionato della vita, molto attivo, e ha continuato le frequentazioni con i grandi personaggi di cui era amico e che ammirava. A pranzo o a cena c'era sempre qualcuno. Papà era ferito, ma non si è mai chiuso verso il mondo: ha continuato a viaggiare, a osservare. Un problema lo aveva un po' con Parma, perché non era più, agli occhi di alcuni, il personaggio di prima, ma non ha mai avuto un problema di rapporto con la vita, con il mondo, con il futuro. Ci ha anche fatto viaggiare, partecipare a manifestazioni sportive. Ti posso assicurare che non accettava la sconfitta e ha ricominciato molto presto a pensare di riconquistare la sua impresa e a fare i piani per riuscirci*».

# XII

# LA RICONQUISTA

– Quando hai cominciato a pensare di riconquistare la tua impresa? E quando hai iniziato a ritenerlo possibile?

Per molto tempo ho solo rimpianto di averla venduta e mi rimproveravo anche gli altri errori compiuti in quel periodo. Ero pieno di problemi, avevo anche quella spiacevole situazione che non riuscivo a risolvere con la Finanza. No, non riuscivo a pensare di ricomperarla, non lo sognavo nemmeno. Ho cominciato a rifletterci solo quando sono stato un po' più sereno e quando ho capito che la Grace incominciava a essere seccata delle difficoltà che trovava in Italia. Il Governo, dopo la crisi petrolifera del 1973 aveva messo un calmiere sulla pasta. Per chi faceva un prodotto di alta qualità dove la materia prima – il grano duro – costa molto, significava un crollo dei profitti. Alcuni pastifici hanno ridotto i costi mescolando farina di grano tenero a quella di grano duro. Ma noi non potevamo farlo. Noi no. Innanzitutto perché era proibito dalla legge, ma la ragione fondamentale è che non volevamo rovinare l'immagine della pasta Barilla. L'ingegner Manfredi, e qui gli va dato atto di avere avuto una grande determinazione, ha tenuto duro. Ha ridotto al minimo i costi della pubblicità, ma non ha toccato il prodotto. Questo

ci ha consentito la grande ripresa quando è finito il calmiere. Però in quel periodo i profitti diminuivano e la Grace era insoddisfatta. Tieni poi presente che la Grace è una conglomerata, cioè una società che mette insieme le imprese più diverse, dagli alimentari alla miniere. Quindi voleva differenziarsi, ma non sapeva come. Il direttore marketing della Barilla, Gianni Maestri[–1], assieme a un gruppo di lavoro informale appositamente costituito anche con l'aiuto di consulenti illuminati, ha inventato Mulino Bianco, ma questa marca era ancora nella fase di lancio e non dava i profitti che volevano gli americani. Di conseguenza erano malcontenti, pronti a vendere. Allora mi è venuta l'idea di ricomperarla da loro. Era il 1975, ho fatto un primo approccio, ma ho rinunciato subito. A me era rimasto l'uno percento della società. Insomma ero ancora dentro e quando mi è parso il momento opportuno ho chiesto un colloquio, tramite l'avvocato che avevo a New York, Morris Bergreen, a Carl N. Graf, *executive vice president* della Grace. E Graf mi ha chiesto la stessa cifra a cui noi l'avevamo venduta: settanta miliardi di lire.

– Però c'era stata una grande inflazione e quindi di fatto era molto meno....

Vero, ma tieni presente che la nostra impresa, quando l'abbiamo venduta, guadagnava il sei percento sul fatturato, mentre dopo il calmiere sulla pasta alla Grace rendeva solo l'uno e cinque percento. Inoltre la Grace voleva essere pagata *cash* mentre noi eravamo stati pagati in tre anni. Diciamo perciò che i due valori si equivalevano.

– Ma avevi il denaro sufficiente?

Vuoi scherzare? Dopo il salasso della finanza non ero in una situazione molto positiva e poi, al momento della vendita, ero socio

al cinquanta percento con mio fratello; dovevo trovare dei soci, dei finanziamenti.

– A chi ti sei rivolto?

A Mediobanca in Italia e, in Svizzera, a due istituti finanziari. Sono andato a parlare personalmente con Enrico Cuccia, il presidente di Mediobanca per chiedergli un intervento finanziario che mi aiutasse a riprendere l'azienda, e lui mi ha detto: «*Ma cavalier Barilla, ho visto i conti e i numeri, non ne vale la pena*». Ho cercato di convincerlo dicendogli di venire a Parma a vedere di persona il nuovo stabilimento. Ricordo di avergli detto: «*È una cosa straordinaria, unica al mondo*».

Io ragionavo da imprenditore, da produttore, che sa valutare un'impresa guardandone gli impianti. Pensavo che se lui avesse visto fisicamente lo stabilimento, avrebbe capito quali erano le potenzialità della nostra impresa. Sapevo che quello stabilimento costruito nel 1970 poteva durare fino al 2050. Che aveva una produttività molto alta e che in altri dieci anni si sarebbe ammortizzato, poi ci sarebbero stati buoni profitti. Ma a lui questo non interessava, non lo capiva, aveva un altro punto di vista, quello del finanziere che vede solo le cifre. Così mi ha risposto di no.

– E come sei riuscito nella tua impresa?

Tutto è dipeso da una mia amica di Zurigo, la signora Hortense Bührle[–2], che, con suo fratello, era l'erede della Oerlikon, un grande gruppo industriale che voleva dire armi, ma anche locomotive e molte altre cose. Se vai in Svizzera, quando vedi una bella locomotiva, sul fianco trovi la scritta Oerlikon. Il signor Bührle aveva anche messo insieme un'importantissima collezione di pittori impressionisti. Hortense Bührle poi ha sposato il grande pianista Géza

Anda[3]. Una signora molto importante, sia nel campo economico, che nella cultura. Nel 1975 suo marito Géza aveva dato un concerto a Parma e io avevo organizzato un ricevimento in suo onore e li avevo ospitati a casa. La signora Anda è venuta con Roberta, la figlia della sua sarta, la stilista Biki[4]. È andato tutto molto bene, sono rimaste soddisfatte e mi hanno invitato a Zurigo. Gli Anda avevano una bella casa, ricca ma senza ostentazione, con grande gusto e dei pezzi stupendi. Si è creato fra noi un ottimo rapporto. Sono poi tornati a Parma per un altro concerto. In seguito ci siamo visti a Milano e io le ho parlato del sogno di ricomperare l'impresa della mia famiglia. Si è dimostrata interessata. Ci siamo rivisti nuovamente a Zurigo e le ho indicato la cifra che sarebbe stata necessaria, ma di cui io avevo solo una parte modesta. E qui è avvenuto il miracolo: una invenzione finanziaria.

– Una invenzione finanziaria? Quale?

Allora era una novità, ma oggi si fa abitualmente. Si compra l'azienda in società, i tuoi soci te la fanno dirigere e, coi profitti che ti spettano in base alla tua quota, tu ricomperi le loro quote.

– E in concreto cosa avete fatto?

Io, la signora Anda e una banca olandese abbiamo fatto una società: la Finbarilla, che ha comperato la Barilla dalla Grace. Io sono stato nominato presidente e mi sono impegnato a rilevare le loro quote fino al cinquantuno percento.

– E come avresti pagato la parte che ti mancava?

Coi profitti che avrei fatto e che mi spettavano in base alla quota in mio possesso.

– Ma dovevi essere sicuro di fare degli alti profitti...

Certo. Io ero sicuro di farli e, per fortuna, ci credevano anche i miei soci. Naturalmente esisteva un rischio sia per loro che per me. Molti miei conoscenti, molti miei amici, molti esperti erano contrari, non ci credevano. Mi sconsigliò anche un avvocato di Losanna a cui chiesi di parlarne a mio fratello, ma Gianni rispose che non ci stava e mi mandò anche questo messaggio: «*Ti scongiuro di non farlo perché ti rovini*». Sì, quasi tutti pensavano che il rischio fosse troppo alto. Temevano l'indebitamento e si facevano influenzare dal fatto che nel '78 la Fiat aveva miliardi di debito e non guadagnava una lira, mentre io ero sicuro di guadagnare.

– Guido, Luca e Paolo erano già grandi. Ne hai parlato con loro?

Certo. Li ho coinvolti perché fossero testimoni del mio tentativo di rientrare in possesso della società creata dalla nostra famiglia. è un'idea che ho ripetuto loro in continuazione: erano convinti, orgogliosi di poterlo fare. Li ho portati a New York, a Zurigo a tutte le trattative più importanti e hanno vissuto storicamente in prima persona il rientro. Io ero fiero di loro.

– Quando hai raccolto i soldi cosa hai fatto?

Sono andato a New York coi ragazzi per incontrare il consiglio di amministrazione della Grace.

– E avete concluso l'acquisto...

No. Quando sono stato davanti al consiglio di amministrazione della Grace mi hanno detto che Antoine Riboud[–5], leader della Dano-

ne, aveva offerto dieci milioni di dollari in più, pari a dieci miliardi di lire. Ah, Franco, è stato un momento terribile! Sono crollato... Mi sono messo a piangere... Allora Carl Graf mi ha preso con sé, mi ha portato nel suo ufficio e mi ha detto: «*Ma signor Barilla non è mica finita qui. Non è che noi adesso firmiamo la cessione; c'è ancora tempo, sappia che io l'aspetto, lei si dia da fare, trovi i dieci milioni di dollari*».

– E tu hai dovuto trovare dieci miliardi in più....

Sì. Allora ho ipotecato la casa. Poi ciò che mi mancava me li ha dati la Cassa di Risparmio di Parma. Carl Graf è stato di parola. Abbiamo firmato venerdì 27 luglio 1979 alla Cassa di Risparmio di Parma. Siamo rimasti dalla mattina ad aspettare l'arrivo di tutti i denari che dovevano provenire dall'estero, dalle banche e anche i miei, e alle cinque del pomeriggio non erano ancora arrivati tutti. Poi l'incubo è finito: alle sei abbiamo chiuso, firmato. Che tensione e che sollievo! Con me c'era l'avvocato Sabelli di Roma. Era un avvocato internazionale che mi aiutò molto. La controparte era l'avvocato Giovanni Verusio dello studio di Roma... Era venerdì, Graf aveva fretta, voleva partire, doveva tornare in America. Io ero semidistrutto, non ne potevo più, perché l'ultimo anno era stato terribile. Se non mi è venuto un altro infarto è stato proprio un vero dono di Dio. Però era fatta!

– Ho chiesto a Luca se ricordava questo periodo. Lo ricorda benissimo. Ecco cosa mi ha detto: «*Cuccia aveva rifiutato di aiutare il papà perché era convinto che si sarebbe rovinato. Le sue parole letterali erano state: "*Caro signor Barilla io non posso contribuire alla sua rovina!*". Ma erano tutti convinti, anche gli avvocati, anche i professionisti che lo seguivano nella conduzione di questa operazione, che fosse una follia! Papà ha avuto*

*un coraggio e una forza straordinari perché, nonostante il parere contrario di queste autorevolissime persone, è andato avanti ugualmente. Io ho provato a mettermi nei suoi panni diverse volte, e ti confesso che l'audacia di fare quello che ha fatto lui, probabilmente non l'avrei mai avuta. Perché ha messo in gioco tutto, assolutamente tutto quello che aveva. La banca gli ha chiesto in garanzia perfino la casa di Fraore e se fosse andata male, come tutti erano sicuri, il papà avrebbe perso tutto. Ma lui era un soldato, un combattente, e quello che voleva a tutti i costi era conquistare la sua storia e il futuro dei suoi figli. Di fronte a questa missione, eccetto la famiglia stessa, nessuno avrebbe potuto fermarlo*».

È vero che ho messo in gioco tutto. Io avevo uno scopo assoluto: riprendere la Barilla per dare un futuro ai nostri figli. Volevo lasciarla a loro come mio nonno l'aveva lasciata a mio padre e mio padre a me. E sapevo anche che ci aspettava un'opera di ricostruzione come dopo una guerra. Per me il periodo di comando degli americani aveva tolto alla Barilla qualcuna delle sue caratteristiche peculiari, il carattere nazionale, la gioia di vivere, l'importanza dalla pasta. Tutto questo era da ricostruire, ma sapevo che ci saremmo riusciti e la realtà mi ha dato ragione. Sì, ho avuto il coraggio di andare avanti perché ho messo sulla bilancia la cosa per me più importante: la forza della nostra famiglia, la forza della nostra solidarietà. Puoi immaginare come ero felice, orgoglioso, e al mio ritorno volevo far partecipare a questa gioia tutti i miei vecchi dirigenti.

– Su questo punto ho un ricordo di Albino Ivardi Ganapini. Senti cosa mi ha detto: «*Era il 28 luglio del '79. Io ero in vacanza a Marina di Massa dove avevo un piccolo appartamento e andavo lì con la famiglia e i bambini a fare le ferie. Ero al mare da una decina di giorni quando mi telefona Gianfranco Virginio*[–6]*,*

*che aveva la casa e a Viareggio: "*Ganapini sai la grande notizia? Mi hanno chiamato da Parma dicendomi che Pietro Barilla ha ricomprato l'azienda!*". Ma, dài, Gianfranco! "*Sì, sì, il signor Pietro ha ricomprato l'azienda; tant'è che oggi, nel pomeriggio, alle cinque ci aspetta tutti in Barilla per dircelo. Noi dirigenti siamo tutti attesi in Barilla, siamo convocati per questo annuncio*". Allora gli ho risposto: "*Vieni a prendermi tu perché sei a Viareggio e passi di qui per fare il passo della Cisa*". Così abbiamo fatto. Arriviamo a Parma e c'erano anche tutti gli altri. Eravamo una trentina: Fausto Bertozzi, Luciano Armellini, Dino Fornari, e molti altri; insomma tutti i suoi. Pietro Barilla commosso ci abbraccia: "*È vero sono di nuovo con voi!*". Tralascio i contenuti ma te li puoi immaginare. Figurati che entusiasmo, che commozione perché noi avevamo sentito molto la mancanza di un leader come il signor Pietro. Siamo stati con lui un paio di ore, ci ha raccontato le sue sofferenze, il suo periodo nero, poi di come ha riconquistato la sua impresa e ha finito dicendo "*Così ho firmato in Cassa di Risparmio con Carl Graf la riconquista!*"».

È vero, è vero, volevo rivedere, sentire attorno a me tutto il mio gruppo, la gente con cui avevo lavorato. E poi, dopo aver raccontato loro cosa avevo fatto, ho detto: «*Ragazzi avete impegni per la serata?*». Tutti in coro mi hanno risposto: «*NO!*» E allora li ho invitati da Ceci a Collecchio, il ristorante più elegante di Parma. Poi, qualche tempo dopo, mi hanno regalato una piccola scultura di Arnaldo Pomodoro con la dedica: «*Al signor Pietro per l'essere di nuovo insieme*».

– Bellissimo! E poi, quando hai avuto in mano di nuovo la tua azienda, che obiettivo ti sei posto?

Ovviamente fare i profitti necessari per ricomperare le quote che mi avrebbero dato il cinquantuno percento ma anche un altro obietti-

vo: ricostruire ciò che era andato distrutto: prima di tutto la famiglia. È tornata Marilena che ha riportato serenità, sono stato ancora più vicino ai ragazzi e ho voluto fare la pace con tutti. Ho anche riorganizzato i vertici dell'azienda, fra l'altro chiamando Ganapini all'ufficio di presidenza ed Elide Marchini[7] come assistente per l'aspetto economico finanziario, e il 31 ottobre 1979 ho mandato a tutti i collaboratori della società questo annuncio. Leggilo tu stesso:

> «Come già sapete sono rientrato da alcune settimane nella Società e questo tempo mi è servito per conoscere nuovamente da vicino le varie produzioni, gli stabilimenti, i mercati in cui siamo presenti, ma soprattutto gli uomini che operano nella Società, poiché sono proprio gli uomini col loro lavoro a determinarne il successo.
> L'unico mio rammarico è di non aver potuto ancora stringere la mano a tutti!
> Ecco il motivo di queste righe con le quali voglio anzitutto complimentarmi con Voi per i risultati davvero brillanti raggiunti in ogni campo, col concorso di chi lavora negli stabilimenti, di chi cura l'organizzazione, di chi porta i nostri prodotti a tutta la clientela. Ho trovato un'azienda viva, aggiornata, efficiente: questo è merito Vostro, di tutti, e mi conforta per la decisione presa, doppiamente felice di tornare fra Voi al mio posto di lavoro e di responsabilità.
> È mia intenzione collaborare con entusiasmo al progresso produttivo ed umano della Società, in linea con il meglio della "nostra tradizione" che i nostri pensionati, i nostri anziani hanno aiutato a costruire in tanti anni di lavoro. Vorrei che arrivassero anche alle vostre famiglie il mio saluto affettuoso e l'augurio per un domani sereno e di nuove soddisfazioni».

– Be', ci credo che ti hanno accolto con entusiasmo!

# XIII

# LETTERE E AFFETTI

– Ora incomincerò dando la parola ai tuoi figli che dicono qualcosa su di te. Guido per esempio mi ha detto: «*L'azienda per papà era un oggetto della famiglia. La nonna abitava in fabbrica, noi andavamo a trovarla da bambini e, poiché di fianco alla cucina c'era la porta del reparto confezioni, passavamo direttamente dalla cucina alla fabbrica. Avevamo così la percezione fisica che non c'era discontinuità tra la famiglia e la Società. L'imprenditore abita in fabbrica e la gestisce come un prolungamento della famiglia. La relazione che ha con le persone che lavorano in fabbrica non è un semplice contratto, ma anche un rapporto umano*».
E ora qualcosa che mi ha detto Luca: «*Ogni giorno era per lui un'opportunità per fare un'esperienza nuova da tradurre in qualcosa di utile per le attività dell'azienda. Che fosse qualcosa che vedeva durante una visita a un supermercato, oppure un pensiero raccolto da un incontro con qualcuno per la strada, un contatto con un artista oppure con un personaggio come potevi essere tu, o un'immagine trovata su un giornale: tutto questo era sempre un motivo di interesse o di ispirazione per un prodotto, una campagna pubblicitaria, un servizio da offrire alla gente, una strategia. La Barilla era quotidianamente nei suoi pensieri*».

E ora Paolo: «*Dietro i successi dei grandi uomini ci sono molte cose che la gente non vede. Di uno si dice che è bravo, ma non si immagina di quante abilità, di quanti dettagli approfonditi e sofferti sia fatto quel "*Bravo*". Nelle corse ho potuto affrontare e vedere all'opera grandissimi campioni e apprezzarne la straordinaria capacità di gestire le varie componenti della macchina, dal sistema elettronico che controlla il motore, al cambio, al differenziale, alla frenata, all'aerodinamica e indirizzare il lavoro di tanti ingegneri e meccanici, sia per lo sviluppo tecnologico che per la creazione di un ambiente motivato nell'inseguire la vittoria. Ecco, questo valeva anche per mio padre. Uno dice: "*Ha talento, beato lui, è bravo*". Ma io so cosa faceva mio padre, ricordo anche l'attenta amministrazione delle sue forze per essere concentrato e rilassato. La vita ordinata era un argomento che ha cercato di trasferirci con tanti racconti: troppe volte aveva visto suoi amici e conoscenti finire male perché non avevano mai posato il loro talento e la loro passione su regole di vita ben precise*».

Infine le osservazioni di Emanuela: «*Il papà era orientato verso il futuro, ma era nello stesso tempo rispettoso e grato al passato. Lui chiamava questo passato il "periodo pionieristico" della fabbrica, che coincideva con la vita e l'attività di suo nonno e di suo padre. Ci raccontava della fatica fisica, del sudore, dell'acqua portata con i secchi a mano, del freddo, del caldo... tutto questo con grandissimo rispetto. Dalla considerazione di quello che era stato, traeva la forza e la volontà di andare avanti senza mai debolezze e paure. Ammirava e apprezzava il progresso. Una cosa che mi ricordo e che mi diverte sempre è quando lui diceva: "*Io c'ero già quando Lindbergh ha sorvolato l'Atlantico[1] ed è stata una cosa che voi non potrete mai capire, perché per voi è naturale andare sulla luna, invece non vi rendete conto che valore hanno avuto certe imprese*"».

Ora vuoi che ti dica io qualcosa sui miei figli?

– No: tu appartieni alla generazione che non usava i computer, che non usava i cellulari e gli sms, tu scrivevi lettere. E le tue lettere sono rimaste e sono la più precisa e veritiera espressione del tuo animo, la sicura testimonianza di ciò che pensavi e che sentivi, del rapporto che avevi, con tua moglie, con i figli e con i tuoi amici. Anch'io ho una tua bellissima lettera che conservo con cura. Tutti i tuoi amici ne hanno qualcuna. Perciò penso che il modo migliore per farti dire cosa pensavi e cosa provavi per i tuoi figli è di leggere insieme alcune di queste lettere. Sono lettere con una intensità d'amore così grande, che io le metterei in quadro come ricordo.
La prima è per Guido in occasione della morte della nonna nel 1976:

«Guido carissimo,
ecco giunta oggi la tua lettera del 9 settembre nella quale descrivi le tristissime ore che hanno seguito la irreparabile scomparsa della Nonna. Il tuo ricordo, l'affetto profondo che ti lega a Lei, i sentimenti che hai espresso, saranno una forza per il domani e per superare questi periodi così dolorosi. Come già ti dissi altre volte, bisogna alzare il viso e guardare avanti con gli occhi fissi al cammino da percorrere, non per rinunciare ai sentimenti e ai ricordi, ma per significare con la fermezza dei propositi quasi una attestazione di impegno a tutta la famiglia. Io ho grande fiducia in voi Figli! Credo di conoscervi abbastanza per avere ben impresse le qualità che ognuno ha, la forza d'animo e un patrimonio morale ben solido. Tu hai ricevuto pure le impronte di un grande educatore che non dimenticherai e che ti ritroverai nelle varie tappe. Non ho ancora ben

definito il programma per raggiungervi. Le date non dipendono da me ma dall'evolversi degli avvenimenti che tu conosci. Non appena mi sarà possibile ti dirò tutto, stai tranquillo. Nel mio abbraccio c'è tutto l'incoraggiamento per camminare con serenità e sicurezza; compiere i doveri che ben conosci, sorridere agli amici, a chi si occupa di te, alla scuola ed al cielo di Boston che già in passato ti è stato amico.
Un tenerissimo grande abbraccio da Papà».

La seconda che riporto è una breve lettera scritta a Luca, che mi ha colpito perché è una vera e propria poesia di grande altezza spirituale:

«Parma – la sera del 29 ottobre 1989, dal mio studio, nel silenzio delizioso delle ore diciannove.
– Tra le tante carte che mi stanno attorno come meglio alzare il pensiero ai sentimenti verso la famiglia, verso il mio caro Luca. Proprio a Luca questo silenzio si unisce ad un sentimento così profondo, così unito nel sangue e nel tempo, per dire che non cesserà mai, che appunto anche nel "grande silenzio" vivrà e dirà sempre:
"*Coraggio Luca, vai avanti, diritto per la tua strada, la nostra strada*".
Il segno eterno di questo pensiero è proprio simbolicamente rappresentato da questa opera di Paul de Lamerie, orafo francese a Londra nel Settecento. Che viva sempre nella tua casa e che ti porti sempre, nei momenti difficili, la parola e l'abbraccio tenerissimo di Pietro Padre Amico».

Ed ecco una lettera inviata a Paolo mentre si trova negli Stati Uniti nel 1979:

«Caro Paolo,
sono convinto che l'anno ti rimarrà ben fissato nella mente, non solo per l'inglese, ma anche per tutto ciò che hai potuto vedere di questo Paese di 220 milioni di abitanti, trenta razze, trenta religioni, colore, costumi, storia. Troverai le soluzioni per risolvere tutti i tuoi dilemmi e si adatteranno al Paese in cui vivrai, che spero sarà l'Italia. Ieri sera ho assistito, per due ore e mezzo, alla cerimonia del 50° anniversario per il conferimento degli "Oscar" cinematografici. Un grande bellissimo dignitoso spettacolo con quasi tutte le "vecchie glorie" viventi, con Bob Hope presentatore – vive abitualmente a Palm Springs, settant'anni pieno di salute! – ma soprattutto una grande evidenza: l'arrivo di giovani menti, direi 35-40 anni, con idee nuove, straordinarie, di grandissimo successo. Premiati, riconosciuti, felicissimi ed emozionati, pur nella loro splendida dignitosa personalità. Ho proprio pensato a voi, soprattutto quando ho visto apparire Mastroianni, che sapeva poco e male l'inglese e lo ha detto! Un attore che si rispetti, non provinciale, deve sapere l'inglese, con un certo accento ed una certa disinvoltura! Quindi l'inglese, anzitutto! Tu hai due bellissimi mesi tranquilli, di bel tempo, di giornate lunghe, di raccoglimento!!! Trascorrili bene, leggi i giornali, «Time» «Newsweek» ogni settimana, sfogliando quel che più ti interessa, ma cerca di capire cosa fa il presidente Carter, come vive questo meraviglioso popolo, con i suoi problemi, la sua democrazia così aperta e così pericolosa (i russi lo spiano, i giapponesi copiano tutto al meglio e gli vendono le idee qui "prese", rubate e migliorate). Non perderli questi due mesi. Non li ritroverai mai più, così sereni, così freschi, con i sogni che si realizzano, come la vittoria della Ferrari!!!... Allora, mio caro Paolo, io finisco col dirti e ripeterti che il bene che ti

voglio, che ti vogliamo è infinito! Da me avrai la tenerezza, così come dalla Mamma e dai fratelli, avrai l'assistenza in questi anni di studio e di formazione senza limiti! Quindi non sarai mai solo! Un grande, tenerissimo abbraccio!».

E a Emanuela?

A Emanuela, che era più piccina, mandavo tante cartoline con i miei baci e in tutte disegnavo un omino con il cappello come questo:

– Infatti Emanuela mi ha detto: «*Se io dovessi fare un omino lo farei semplice. Papà invece disegnava sempre questo col cappello, era la sua firma. Eppure lui portava raramente il cappello, aveva una bella testa. Io ho un suo ritratto fatto da Ceroli che è il suo profilo intagliato nel legno. È bellissimo, lo tengo tutto per me a casa mia*».

E a tuo fratello Gianni scrivevi? Su di lui ho una testimonianza di tua moglie Marilena che ti riporto: «*Un giorno Pietro mi dice: "*Guarda Marilena che io devo assolutamente ricucire questa storia con Gianni e io voglio che perlomeno un pochino si rimettano in sesto questi nostri sentimenti*". Allora lui si è messo d'accordo con Gianni, noi due e i ragazzi e siamo andati a Ginevra da Gianni a colazione. È stata una colazione un po' formale, però, considerando la situazione, direi anche abbastanza affettuosa... Insomma siamo stati insieme, abbiamo parlato in modo amichevole. Andando via si capiva proprio, lo vedevo nei suoi occhi, nelle sue parole, che Pietro desiderava poter*

*stare ancora insieme a suo fratello, rivederlo, ritrovarci ancora. Infatti gli ha detto: "*Gianni, adesso tocca a voi, venite a Fraore tutti, noi vi aspettiamo!*". Gianni non ha risposto e siamo venuti via. Poi a me, i giorni seguenti ha detto: "*Speriamo che Gianni mi chiami, che vengano, dobbiamo fare una bella colazione a casa con i nostri figli e con i suoi figli, dobbiamo mettercela tutta, proprio per restare insieme ancora meglio, per creare altri incontri*". E invece questo, purtroppo, non accadde. Pietro lo voleva proprio fortemente, e lo voleva ancora ai funerali di sua sorella Gianna. Gianni e Gabriella erano venuti da Ginevra e ci siano incontrati al cimitero. Eravamo tutti molto commossi e ci siamo abbracciati a lungo*».

Sì, è vero. Poi io ho scritto una lettera a Gianni che porta la data del 6 marzo 1993:

«Mio caro Gianni,
martedì mattina 9 corrente assisteremo ad una S. Messa in ricordo della nostra cara Gianna. Per ragioni di viaggi e di assenze non abbiamo potuto farlo prima, ma certamente non è questo che ha attenuato tutto il ricordo e la nostalgia della nostra amata sorella. Se è vero che, per tante ragioni, non è stato possibile a lei frequentarci più spesso, ha però avuto modo negli ultimi anni di dirci con la sua dolcezza ed il suo animo quanto fosse legata a tutta la nostra famiglia. Legata naturalmente dalla storia vissuta nella prima giovinezza, nei Collegi, negli studi ed in tutte le vicende che hanno riguardato ognuno di noi. Certamente ricordando la sua vita coerente nella semplicità e nell'umiltà, noi dovremmo meditare a lungo su tante tendenze umane e interessate per guardare a questi anni con maggiore distensione ed offrire alle nostre famiglie ed al prossimo quanto di meglio le

nostre forze e la nostra maturazione sono in grado di dare. Ho molto apprezzato il contenuto della tua lettera e davvero mi ha fatto piacere sentirti ancor più fratello ed ancor più unito nella nostra storia, che soltanto noi conosciamo profondamente e riviviamo con tutti i ricordi e con la riconoscenza per quanto ricevuto dai nostri genitori. Io spero e mi auguro di avere nei prossimi mesi una bella occasione per rivederci. Potremo così ancor meglio rivivere un passato e augurarci tanta serenità. A voi tutti il mio, il nostro affettuoso pensiero ed un abbraccio. Pietro».

– Ma ci sono anche le lettere agli amici: lettere stupende, lettere sincere, lettere che trasmettono il tuo animo più delle parole parlate. Come questa a Enzo Ferrari:

«Parma, 18 Luglio 1966
Carissimo Enzo, voglio rinnovarti con queste due righe la mia gioia per l'incontro del 10 corrente a Maranello con la tradizionale colazione. Il ritorno alla "Ferrari" rappresenta per me non soltanto una conquista fisica, ma anche un'altra ben più importante, morale, alla quale tengo moltissimo per quel legame profondo che io sento verso la tua persona e la tua opera. Certamente tutti gli amici si uniranno compatti per rafforzare il prestigio e la riconoscenza che tutti gli sportivi ed i tecnici dell'automobile devono a te e al tuo meraviglioso gruppo di Collaboratori. Ho parlato stamane col dottor Vassallo per comunicargli i colori della vettura e fargli anche una richiesta forse troppo difficile: i fari incorporati come vedo in una fotografia della "Ferrari California". Studierai tu se la richiesta sarà eccessiva per il nostro amico Sergio Pininfarina. Tengo a dirti che ho già iniziato il lavoro di "venditore Ferrari" proprio mercoledì scorso a

Roma con lo scultore Giacomo Manzù. È un tuo ammiratore e verrebbe molto volentieri il pomeriggio del 5 settembre a Maranello, non solo per conoscerti e vedere le forme ed i metalli, ma anche per ordinare una macchina per la sua giovane moglie Inge la quale è già entusiasta all'idea. Troverai l'Uomo assai interessante e non ti sarà difficile capire dalla sua personalità che è oggi uno dei più grandi scultori del mondo. Caro Enzo, sto lavorando con passione giovanile e portando a termine con mio fratello un grande progetto che ti descriverò meglio a voce. Considerami sempre vicino a te e alla tua opera e se qualche volta ti farà piacere vedermi, telefonami con tutta libertà e mi farai felice, Pietro».

E ora riporto una lettera molto significativa scritta a Valerio Zurlini, un grande artista a cui ti legava una profonda amicizia:

«Parma, 8 Ottobre 1966
Carissimo Valerio, ho voluto rileggere più volte la tua ultima lettera per afferrarne lo spirito misterioso che te l'ha suggerita. Non sono arrivato in fondo e, allora, rispondo con il mio spirito e con la sintesi più stringata di tutto ciò che bolle e ribolle nel nostro animo. Ti respingo gli assegni. Ti ordino di distruggerli e di non pensare a me quale tuo creditore. Ti giuro che non tengo alcuna contabilità per gli amici e, se mi credi, per te. Io ho avuto molto da te, ho avuto qualche cosa di molto più profondo e molto più importante del denaro, qualche cosa che non si può dimenticare e se sono sceso, come povero mortale, a delle piccole critiche per un certo tuo disordine che appartiene soltanto a te, debbo dichiararti che aprendo un attimo le ali e volendo elevarmi dai fatti terreni posso soltanto inviarti un grande abbraccio, scusarmi per le mie lacune e augurarti

affettuosamente che tu possa trarre dalle tue belle e brutte esperienze il migliore insegnamento per il tuo domani. Non pensiamo a debiti e crediti, pensiamo ad una grande amicizia che ha dovuto subire, non sappiamo per quali ragioni e per quali colpe, dei gravi turbamenti. Ma il domani ci deve sentire reciprocamente sereni, senza nessuna forzatura, ma con una solidale comprensione e soprattutto l'abbraccio nei momenti di umana necessità. Caro Valerio, so che Roma è una terribile città e so che la campagna di Fraore porta pace e tranquillità alla mia vita emotiva. Vieni a Fraore e troverai ad attenderti a braccia aperte Marilena, i bimbi, Pietro».

E ancora, lettere agli artisti che tanto apprezzavi e amavi e di cui riporto come esempi, per farne assaporare lo stile e la delicatezza, una a Ennio Morlotti–[2] del 20 ottobre del 1970 e una ad Alberto Burri–[3] del 31 marzo 1993:

«Caro Morlotti,
la sua ultima visita ha lasciato un ricordo intenso e smagliante come certi suoi dipinti. Mi creda, l'incontro con l'artista è assai importante, specialmente quando si può sentire una personalità profonda come lei sa trasmettere. Io non le so scrivere una bella lettera, ma so dirle di apprezzare ancor più i suoi dipinti dacché ho avuto veramente il piacere di conoscerla. E per questo mi auguro di vederla presto e anche di farle in novembre una visita con l'amico Roberto Tassi–[4]. Non ho certo dimenticato la promessa dei due volumi sull'arte giapponese. Li riceverà presto. Per la prima volta, in giugno, ho avuto la fortuna di visitare, seppure parzialmente, quel Paese e le confesso di esserne stato molto colpito, al punto di sognare un'altra visita per appro-

fondire il mistero di quell'isola. Vuole essere un segno di devota ammirazione e un augurio per rivederla più spesso. Stia bene e creda nella devota amicizia del suo Pietro Barilla».

«Caro Burri,
mi ritrovo con la meravigliosa pubblicazione delle sue opere che lei ha voluto dedicarmi a Natale con parole affettuose. Sono turbato dal tremendo dubbio di non aver risposto adeguatamente al suo pensiero gentile. Erano giorni, quelli dell'ultimo Natale, che mi videro stanchissimo e confuso per i molteplici piccoli e grandi impegni che caratterizzano malauguratamente queste gioiose festività. Per il timore di rispondere vagamente, senza la partecipazione vera di un sentimento, si mettono da parte le lettere più care ed anche "l'opera di Burri". Se io non le ho risposto finora le chiedo tutte le scuse arrossendo nel mio intimo. L'opera è meravigliosa ed assai degna di una vita che un grande artista ha offerto al tempo ed alla storia. Mi auguro di poterle fare una visita a Città di Castello ai primi di Giugno nel giorno da lei preferito. Speriamo di poterci ritrovare anche con i cari amici Alberto e Marielisa Zanmatti. Affettuosamente, Pietro Barilla»

# XIV

# MULINO BIANCO

– Quando sei tornato è incominciata anche la grande avventura del Mulino Bianco...

In realtà sulla nascita di Mulino Bianco io non ho nessun merito. Credevo nei prodotti da forno, infatti a Rubbiano di Solignano, sulle colline parmensi, avevamo creato il forno per le fette biscottate. E ti confesso che avevo sempre la nostalgia del pane con cui avevamo iniziato la nostra attività. Per me è stato un vero dolore sospendere la produzione del pane nel 1952, ma ho dovuto farlo per concentrarmi sulla pasta. Mi ero affidato un compito: conservare alla pasta il posto di regina della cucina italiana, quindi valorizzarla, nobilitarla in modo da spingere le donne a continuare la nostra tradizione. L'ho fatto con le confezioni di Carboni, l'ho fatto con la pubblicità della Cpv «C'è una gran cuoca in voi e Barilla la rivela», l'ho fatto con Mina e con le sue stupende canzoni. Sì, abbiamo restituito alla pasta il posto di regina della cucina italiana. Ti racconto queste cose per dirti che quando sono tornato io non avevo cambiato la mia opinione sull'importanza della pasta e mi ero invece accorto che la Grace aveva perso questo spirito, questa missione. La Grace aveva razionalizzato in modo stupendo l'amministrazione, ma ave-

va trascurato la pasta. Perlomeno non le aveva dato l'importanza, la centralità che le avevo dato e che le avrei dato io. La Grace non aveva capito la pasta; non vi aveva creduto e non vi aveva investito. Perché erano americani e avevano una mentalità e dei gusti diversi. E anche per il blocco dei prezzi imposto dallo Stato dopo la spinta inflazionistica del 1973. Per gli americani un blocco dei prezzi è un non senso, un'assurdità economica, un'eresia. Ricorda che la Grace è una conglomerata con al suo interno innumerevoli attività di cui quella alimentare non è certo la più importante. Essi perciò hanno dato disposizione ai dirigenti Barilla di diversificare. Uno di questi tentativi di diversificazione, visto con gli occhi del dopo, è stato geniale. L'idea era di produrre e di distribuire i frollini anche in Italia su ampia scala. Questi erano biscotti di pastafrolla che avevano una consolidata tradizione nei Paesi anglosassoni ma che da noi erano sempre stati un prodotto di nicchia. Però il momento non sembrava quello più adatto. Era un periodo cupo per l'Italia: gli anni del terrorismo, gli anni di piombo. C'era anche una forte inflazione e la gente aveva paura.

Ma è nei momenti di crisi che bisogna cambiare, inventare...

L'idea geniale l'ha avuta Gianni Maestri con il suo gruppo di lavoro sui prodotti da forno. E gli esperimenti sono incominciati molto presto. Nel 1973 la dottoressa Maria Luisa Solzi[-1] aveva già raccolto cento tipi di biscotti, soprattutto frollini; poi ne hanno selezionato una trentina che consideravano migliori e li hanno sottoposti al giudizio della gente. Sono cose che ho saputo in seguito al mio ritorno, ma dimostrano di che tempra fossero i dirigenti e i tecnici Barilla. Per fare i primi prodotti utilizzavano una piccola ditta che costruiva i rulli, i cilindri per la forma dei biscotti: il proprietario era un odontotecnico che lavorava con una precisione assoluta. Dopo aver avuto le riposte dei test dei consumatori, Maestri e i suoi collaboratori hanno elaborato il progetto di Mulino Bianco ispirandosi per le immagini a Pepperidge Farm, una società ameri-

cana nata nel 1937. In realtà Mulino Bianco era molto più originale. Mi pare che te ne sia occupato anche tu allora...

– Sì, era il 1975, io abitavo a Milano San Felice e sono venuti da me Maestri e Manfredi coi pubblicitari Landò–[2] e Mambelli–[3]. Mi hanno presentato il progetto, lo abbiamo discusso, io ho raccomandato una linea di comunicazione rivolta ai genitori e non ai bambini. Da allora l'ho seguito sempre. Ma la Grace non ci ha creduto completamente e non ha investito abbastanza, facendo produrre i biscotti da altre imprese senza impiantare stabilimenti propri.

All'inizio, ti confesso, non vi credevo neppure io, perché ero tutto preso dal progetto pasta... Volevo ridarle il prestigio perduto, riconquistare i territori, soprattutto il Sud, che avevamo perduto. Anzi qualche volta che me ne parlavano ho avuto delle parole di stizza, forse Maestri c'è rimasto male...

– E chi ti ha convinto della bontà dell'operazione?

Andrea Allodi–[4], che collaborava con Maestri al progetto, mi ha mostrato i conti e io gli ho detto: «*Sa, Andrea, che avevo sbagliato?*». Poi ho capito anche lo spirito di Mulino Bianco, la sua anima, quello che gli ha fatto avere successo. Ho capito quello che avevano pensato i suoi ideatori: visto che il periodo è così violento, così triste, perché non lanciamo i biscotti con una pubblicità che faccia dimenticare il presente e rivivere il buon tempo antico quando "i mulini erano bianchi", cioè quando la gente era onesta, la vita serena, il cibo genuino, i ragazzi ubbidienti, la famiglia felice? Dopo il '68, con le agitazioni, le occupazioni delle fabbriche e delle università, il terrorismo, fondare la tua pubblicità su un mondo contadino sereno, dove la gente si vuole bene, mangia bene, lavora, un mondo

dove i bambini sono ubbidienti, insomma sul "buon tempo antico, quando i mulini erano bianchi" è qualcosa di rivoluzionario e geniale. E qualcosa che corrispondeva anche al mio modo di pensare, ai miei valori per cui, a un certo punto ho deciso di fare tutti gli investimenti necessari. Produrre in stabilimenti "nostri" era l'unico modo per garantire la qualità dei prodotti.

Un grande stimolo me lo ha dato anche Luisa Solzi che, come capo dei laboratori di ricerca, sotto la direzione del dottor Armellini[–5], ha messo a punto tutte le ricette riuscitissime di Mulino Bianco.

> – Questo lo so perché Luisa Solzi me lo ha raccontato: «*Il signor Pietro mi ha mandato in Canada da una ditta produttrice di mini linee per biscotti per acquistare un impianto pilota capace di fare tutto. Era straordinario: costava tantissimo, ma mi aveva ordinato di scegliere il migliore in assoluto. E io ero andata. E devo dire che è stato molto importante, perché su questa linea abbiamo fatto tantissime prove con prodotti della stessa qualità che ottenevamo sulle linee industriali. Questo era stato un grande passo avanti. Poi, dopo i frollini, siamo passati ai dolcetti e abbiamo iniziato un mare di diversificazioni. In seguito siamo andati da Barzetti che a Castiglione delle Stiviere, nel mantovano, aveva fatto un bellissimo stabilimento, molto razionale*».

Esatto: siamo andati insieme io e Luisa Solzi a vedere lo stabilimento di Castiglione delle Stiviere. All'inizio ero perplesso, ma lei mi ha dimostrato, con grande competenza, che lo stabilimento era adatto, razionale, per cui, alla fine, l'abbiamo acquistato. Mi ricordo poi che un anno dopo siamo tornati insieme a visitarlo. E da allora è incominciata la grande espansione. E ci sono tornato molte altre volte...

– Magari la domenica quando, con Allodi andavate insieme a visitare qualche stabilimento...

Come lo sai?

– Me l'ha detto lo stesso Allodi e lo ha confermato Luca, che gli diceva: «*Ma Andrea, vi vedete tutta la settimana, anche lei deve riposarsi, ha delle figlie a casa, ha l'hobby dell'aereo, vada all'aeroporto, al papà glielo dica che ha altro da fare, glielo dico io!*». E lui mi rispondeva: «*Luca, per me vedere suo padre è un piacere, quindi star con lui due o tre ore la domenica mattina è come andare in vacanza!*».

Sai, appena l'ho capito, è nato in me uno straordinario amore per questo nuovo progetto. L'anno dopo il mio rientro, nel 1980, ho approvato la nuova fabbrica di merendine ad Ascoli Piceno. Ma non come era stata pensata: l'ho fatta rifare da capo. Ho chiesto ad Allodi e all'ingegner Dino Fornari[–6], il responsabile del nostro ufficio tecnico, di comprare altri centomila metri quadrati di terreno intorno, perché io desidero sempre grandissime superfici in cui ci si possa allargare in seguito a piacimento. Ricordo sempre quante sofferenze ci aveva procurato il poco spazio che avevamo nello stabilimento di viale Veneto.

– Ma torniamo a Mulino Bianco e allo stabilimento di Ascoli Piceno...

Vi dovevano nascere una linea per la produzione di merendine fatte di pastafrolla e marmellata che sembravano delle piccole torte, chiamate Crostatine, e una linea di pancarré. Il vecchio progetto prevedeva una struttura da centomila merendine al giorno e diecimila tonnellate di pancarré all'anno. Io l'ho giudicato insufficien-

te per il pancarré. Meglio, era sufficiente per il mercato di quel periodo, ma se Mulino Bianco aveva successo, se la gente aveva fiducia nel nostro prodotto, se lo trovava buono, sano, adatto alle proprie necessità, in pochi anni sarebbe diventato insufficiente.

Dapprima ho chiamato la Baker Perkins: ho chiesto di progettare una linea da venti tonnellate annue e mi hanno risposto che non si poteva realizzare. Basta che tu chieda qualcosa di diverso dal consueto e ti rispondono subito: «*Non si può fare*». Se avessi dato retta ai manager e ai tecnici io non avrei fatto nulla di ciò che ho realizzato.

Allora ho chiamato quelli della Werner & Pfleiderer, la ditta tedesca dei vecchi forni da pane comperati da mio padre che non mi ha mai deluso e ho chiesto a loro di realizzarla. Allodi mi diceva: «*E dopo tutta questa roba dove la mettiamo? La gettiamo in Po?*» e io gli rispondevo: «*Vedrà, Andrea, che la venderemo tutta*». Ce n'è voluta per convincere i manager, alla fine però l'hanno costruita, e, pensa, non è bastata a soddisfare le richieste del mercato[7]...

– E i biscotti?

Per un po' di tempo li abbiano fatti anche a Pedrignano, poi abbiamo realizzato il grande biscottificio a Castiglione delle Stiviere di cui ti ho già parlato. In seguito abbiamo costruito anche lo stabilimento delle merendine a Cremona e, successivamente, quello di Melfi; naturalmente, continuava a funzionare Rubbiano per fette biscottate e grissini. Come vedi è stato un investimento colossale in impianti, con una continua innovazione, un continuo miglioramento della qualità del prodotto. Questo ci ha consentito di avere una linea di biscotti e di merendine che venivano progressivamente arricchite ed erano in condizione di soddisfare il nostro pubblico.

– E della comunicazione di Mulino Bianco cosa mi dici?

Se ne occupava l'agenzia Troost, ma era seguita, arrivo a dire quotidianamente, da Gianni Maestri e Andrea Allodi con i loro collaboratori. La Barilla non ha mai dato carta bianca ai pubblicitari. Dario Landò e Sergio Mambelli erano molto bravi, ma tutte le loro proposte venivano esaminate, testate e, soprattutto, dovevano dare rapidamente risultati di vendita.

– E com'era possibile accertarlo?

Tu sai benissimo che Mulino Bianco ha tanti tipi di biscotti, ciascuno con la propria confezione, con il proprio nome, con la propria assoluta specificità. I Tarallucci, le Macine, i Galletti, i Rigoli, gli Abbracci e così via. Lo stesso nelle merendine: la Crostatina, il Saccottino, i Flauti... Ciascuno di questi prodotti aveva una sua pubblicità specifica, diversa da quella degli altri e perciò quando si faceva una campagna si poteva vedere di quale percentuale erano cresciute le vendite di quel prodotto nei due mesi successivi! Hai capito? Se c'era qualcosa di sbagliato la pubblicità di quel prodotto specifico veniva subito sospesa o cambiata. Ne avevamo il completo e immediato controllo. La costante, trionfale crescita di Mulino Bianco non è dovuta solo all'idea iniziale, ma a una continua e attentissima messa a punto di spot finalizzati, mirati. Anche Ferrero fa così: c'è la Nutella, la linea Kinder, le praline come Rocher...

– Ma non eravate in concorrenza?

Siamo stati molto attenti a evitare una inutile guerra di concorrenza. Ferrero aveva come punto di forza il cioccolato, noi lo abbiamo usato solo nei biscotti Pan di Stelle e come crema nel Saccottino. Secondo: le nostre merende nascono perlopiù da un impasto che viene messo in uno stampo e poi va nel forno. I prodotti Ferrero invece nascono da un unico pandispagna che poi viene farcito. Sono

tecniche produttive totalmente diverse, senza alcun rapporto fra di loro. Perciò ci siamo di fatto diviso il mercato: noi la vera "bakery", Ferrero la Nutella, la linea Kinder e i prodotti da banco.

Naturalmente si è scatenata immediatamente la concorrenza di chi ha cercato di imitare i nostri prodotti nella forma, nel gusto e nelle confezioni, ma noi abbiano vinto grazie alla qualità dei prodotti, la loro superiore confezione, il volume di produzione che ci consentiva di dare sempre prodotti freschi, la capillarità e gli espositori nella grande distribuzione e infine la pubblicità geniale che ha portato subito il pubblico ad amarci. Agli occhi della gente noi eravamo quelli autentici, mentre gli altri erano solo delle imitazioni. Chi ottenne qualcosa fu la Pavesi con la linea Amici del Mattino ma poi, come sai, noi l'abbiamo acquisita. Invece chi ha tentato di entrare aggressivamente tanto nel nostro campo come in quello di Ferrero è stata la Parmalat di Calisto Tanzi, che ha lanciato i Grisby, dei biscotti farciti con crema di cioccolato. Alcuni dei nostri dirigenti erano preoccupati e volevano rispondere con dei prodotti farciti con varie creme, ma abbiamo incontrato dei problemi di durata. In realtà abbiamo rinunciato perché avevamo dei prodotti più sani, più adatti alle famiglie e ai bambini, e delle novità più adatte ai nostri tempi...

– Per esempio?

Grancereale. Non volevamo farci tagliare fuori dalla tendenza verso l'uso dei *cereals* che dominava nel mondo anglosassone. Io sapevo che in Italia finiamo sempre per copiare gli americani e volevo offrire qualcosa che rispondesse a questa esigenza ma fosse un biscotto italiano. In Inghilterra la McVitie's produceva un biscotto ricco di grassi e di zuccheri che aveva una struttura molto piacevole e allora Guido, che era amico del presidente della United Biscuits, ha chiesto se l'avrebbero prodotto per noi. Loro hanno fatto le prove ma non usciva come lo volevamo noi perché non erano ca-

paci di farlo all'italiana. Allora lo abbiamo fatto sulla nostra linea sperimentale e poi siamo andati in Inghilterra a produrlo su scala industriale. Abbiamo incominciato a produrlo a Manchester e poi lo abbiamo spostato a Hesby. So che ci sono stati dei problemi tecnici perché all'inizio arrivava il prodotto che "bottava".

– Cosa vuol dire che "bottava"?

Che l'impasto non è cotto bene e in maniera omogenea e quindi il biscotto si rompe. Comunque i nostri tecnici sono andati in Inghilterra e hanno risolto il problema.

– Ti dispiace se torniamo alla pubblicità del Mulino Bianco? Io so che su questa pubblicità ci sono state delle critiche. Dicevano che il modello della "famiglia felice" era stucchevole, troppo tradizionale...

Sì, mi ricordo benissimo le critiche di alcuni pubblicitari e di alcuni giornalisti e hanno cercato di influenzare anche me. Ma sai invece cosa ti dico? Che io ho sempre apprezzato molto i valori che ispirava Mulino Bianco: due genitori che lavorano, che si vogliono bene, che fanno colazione insieme ai figli tutte le mattine; una famiglia fondata sull'amore, sull'armonia, sulla gioia. In un mondo pieno di separazioni, divorzi, di genitori che non si occupano dei figli, in un mondo dove c'è delinquenza, droga, noi eravamo forse gli unici a dare un esempio positivo, un modello ottimista di vita famigliare. E la gente ci seguiva, Mulino Bianco era diventato un simbolo, un mito. Quando abbiamo realizzato il Mulino Bianco a Chiusdino, in provincia di Siena, per girarvi gli spot pubblicitari, c'è stata tantissima gente che veniva a vederlo, famiglie intere. Vuol dire che lo sentivano come un posto dove si vive con semplicità, in armonia, dove la gente è felice...

# XV

# LA PASTA

Nel mio cuore c'è sempre stata la pasta. La pasta come anima della cucina italiana, come regina della cucina italiana che le correnti più modernizzanti, come i futuristi, disprezzavano, che le correnti più esterofile consideravano un cibo povero per un popolo povero, auspicando una cucina più ricca di proteine, di grassi. Abbiamo vinto la battaglia che, con mio padre, avevamo sostenuto negli anni Trenta del Novecento; ma pensa all'offensiva che ci potevamo aspettare nel dopoguerra quando tutti i modelli ci arrivavano dagli Stati Uniti! Con l'elegante pubblicità di Carboni potevamo dimostrare i nostri standard di igiene, la nostra modernità, ma non eravamo in condizione di promuovere il ruolo della pasta. E anche la pubblicità fatta con la Cpv, non bastava a dare alla pasta il valore, arriverei a dire lo splendore, che io desideravo. Di qui la scelta di Mina. Ma non bastava scegliere Mina, occorreva anche far esplodere tutte le potenzialità di Mina e questo doveva essere ottenuto grazie allo spettacolo e a una straordinaria scenografia. Per questo occorrevano dei grandi registi, dei grandi artisti, dei grandi costumisti e anche un pubblicitario che capisse a fondo il problema. Il pubblicitario è stato Mario Belli[1], un uomo di gusto e di grande sensibilità. Siamo andati a incontrare Mina insieme. E devo dirti che ne sono

stato profondamente colpito. Era una donna di straordinario fascino e con una squisita, naturale gestualità. Era logico che io chiedessi di fare il regista a Valerio Zurlini con cui ero tanto in amicizia. Zurlini è stato all'altezza delle mie aspettative perché ha costruito un ciclo di caroselli estremamente originali, usando soprattutto la luce, il colore bianco o il colore nero. Di Zurlini, mi viene in mente adesso il primo carosello dove Mina canta la canzone *Un bacio è troppo poco* e il secondo che mi sembra fosse *Ultima occasione* in cui lei scende le scale verso il pubblico. Mina è una donna innamorata, appassionata che parla d'amore al suo uomo, si rivolge a lui. La scenografia è sempre originale. Zurlini sarà il regista anche dell'ultima campagna con Mina, nel 1970. Proprio in questi ultimi caroselli ci sono le sagome in legno dello scultore Mario Ceroli che raffigurano Mina con i capelli spinti indietro dal vento, come una strega.

– Dopo il primo ciclo di Zurlini hai cambiato regista, hai chiamato Gherardi...

Sì, Piero Gherardi era stato lo scenografo e il costumista di Federico Fellini con cui aveva appena girato *Giulietta degli spiriti*, un mondo incantato, fiabesco, strabiliante, carico di suggestioni e di erotismo che aveva avuto la nomination per l'Oscar proprio per i costumi e le scenografie. Con le scenografie e i costumi di Gherardi, Mina appare al pubblico come una figura ultraterrena, indimenticabile. Devi riguardare questi caroselli anche tu nel nostro Archivio Storico. Vale la pena di vedere quello in cui Mina canta *Se telefonando*. Gherardi l'aveva vestita di nero, acconciata come una antica dea dei serpenti di Creta, come Medusa, con un groviglio di spire che cadono e si attorcigliano attorno a tutto il corpo. Lei sta zigzagando fra strane piramidi che poi appaiono viste dell'alto e si scopre che sono numerosissime, un effetto incredibile. Poi ce n'era un'altra, *Non illuderti*, in cui Mina è sempre vestita di un lun-

go abito nero, ma accanto a lei c'è una controfigura, meglio, un suo "doppio", che però è bionda platino. Entrambe hanno una immensa gorgiera plissettata sulle spalle.

– E poi non ce n'era una con un cavallo?

Sì, quella della canzone *Una casa in cima al mondo*. Era stata girata all'Eur sulla scalinata davanti a quello che chiamano il "Colosseo quadrato" e iniziava proprio con un'inquadratura della statua del grande cavallo con un drappo giallo che si srotola nel vento. Mina allora appare piccolissima. Poi la vediamo da vicino vestita da fiore. Il suo corpo è rinchiuso nel fusto di una calla e il viso appare dentro la corolla bianca. Ogni volta è una novità, un'invenzione, uno stupore. In un altro carosello veste un abito a trapezio con due grandi ali, in un altro ancora un lunghissimo mantello a bolli. Una volta si muove in un turbine di palloncini iridescenti con un cappello da cui partono lunghissimi ciuffi di penne che le danno un aspetto magico, stregato.

Ti dirò che avevo a volte l'impressione che dietro vi fosse lo spirito di Fellini. Sai, più tardi ho saputo che tutti i luoghi dei caroselli Barilla di quel ciclo erano stati selezionati da Gherardi per un film che Fellini aveva progettato ma non è mai riuscito a fare: *Il viaggio di G. Mastorna*. Poi fra i due era avvenuta una rottura irreparabile. Fellini non ha mai girato quel film e Gherardi utilizzò le location, da lui stesso individuate, per la nostra pubblicità. Quindi è vero che, in qualche modo, c'era lo spirito di Fellini.

– E poi c'è stata la serie di Antonello Falqui, il regista dei programmi del sabato sera della Rai...

Falqui fa di Mina un personaggio televisivo sul set televisivo, una diva in mezzo alla gente della tv, in mezzo al suo pubblico. Ma c'è

una cosa che mi preme sottolineare: Mina, pur apparendo un personaggio magico, straordinario, fa sempre la pubblicità alla pasta Barilla senza riserve, pienamente convinta. Appare in mezzo alle confezioni, mostra la pasta, accarezza con una grazia straordinaria, meglio, scorre leggera con le sue bellissime mani, i cumuli di pacchi di pasta Barilla. E con lei c'è sempre stato un rapporto bellissimo, che non si è mai interrotto. Guarda, voglio farti vedere una cosa molto dolce. Un biglietto che Mina ha inviato proprio in questi giorni e che mi ha riempito il cuore di gioia.

– Davvero? Posso leggerlo?

Certo, eccolo:

> «Pietro, Amico mio. Non ricordo se ho fatto in tempo a dirtelo. Tu saresti stato un gran signore anche senza una lira in tasca. Ma, secondo me, lo sapevi molto bene. Curavi il modo di porti, per non apparire mai come un "padrone". Eri gentile, educatissimo, garbato, premuroso. Con quella voce "sgarata" che non dimentico, ponevi le domande in modo da non mettere l'interlocutore in imbarazzo. Quasi gli volessi suggerire la risposta. Mi parlavi volentieri della tua storia professionale, la storia della tua famiglia, con autentico orgoglio. Ti dilungavi a descrivermi i caratteri dei figli che adoravi. Chi meglio di me poteva capirti? Pensa che strano, proprio ieri, cercando di sistemare un po' casa mia, che ormai assomiglia più a una discarica, dalla tasca di una vecchia giacca è spuntato un tuo biglietto. Ci davamo ancora del lei, allora. Avrei potuto cestinarlo, come altre mille cose, ma no, l'ho tenuto. Come la fotografia di una persona speciale che ho avuto la fortuna di incontrare sul mio cammino. Mina[–2]».

– Poi, quando voi avete venduto, la Grace ha abbandonato Mina...

Ho seguito poco la strategia della Grace, ero pieno di problemi e infelice. Però ho capito immediatamente che loro non vedevano la pasta come la vedevo io. Però erano stati i manager Barilla quando c'ero ancora io a consigliare di cambiare testimonial e al posto di Mina avevano preso una figura maschile, Massimo Ranieri[–3], con uno slogan che parlava della "prova del fuoco", per dire che la pasta Barilla teneva la cottura. In seguito preciseranno ancora meglio il loro messaggio, dicendo che la pasta Barilla è "sempre al dente". Guarda che l'idea non è sbagliata: soprattutto nel Meridione mangiano la pasta molto al dente e noi dovevamo affermarci nelle regioni meridionali.

– Hanno fatto anche delle campagne regionali meridionali.

Sì, ma io non ho mai creduto a queste cose. Se un prodotto va bene, va bene dappertutto.

– Che agenzia usavano?

La Young & Rubicam.

– Poi com'è finita?

C'è stato – come ti ho già accennato – il blocco del prezzo della pasta e lo stop immediato alla pubblicità. Il blocco, oltre a comportare un enorme danno per l'azienda, spingeva le imprese italiane a ridurre i costi mettendo farina di grano tenero al posto della semola di grano duro, col risultato che la pasta non resta al dente ma diventa molliccia. Pensa che noi avevamo contribuito nel 1967 a fare ap-

provare dal Parlamento italiano una legge che obbligava all'uso di solo grano duro per la produzione della pasta. Se non ci fosse stata avremmo rovinato l'immagine di tutta la pasta italiana. Devo poi dire che anche in mia assenza, la Barilla, per merito dell'ingegner Manfredi ha sempre conservato la semola di grano duro. Se avesse ceduto alla tentazione di usare il grano tenero avrebbe potuto rovinare per sempre la nostra immagine. È di quell'epoca la pubblicità delle due forchette: una che tiene la penna al dente l'altra che regge la penna tutta curva e molle. Con uno slogan giusto che dice: «Barilla difende la qualità. Sempre al dente perché fatta secondo la tradizione italiana». Meno male!

Nel 1979, poi si verificò una interessante coincidenza. Marco Lombardi–[4], che seguiva la pubblicità Barilla in Young & Rubicam, aveva proposto e realizzato uno spot in cui un padre e suo figlio mangiavano insieme a tavola un piatto di spaghetti. E l'*head line* concludeva: «Barilla, sempre al dente: una tradizione di padre in figlio». L'uscita in tv coincise curiosamente con la firma di riacquisto della Barilla. Quando, dopo l'estate, incontrai i responsabili dell'agenzia di pubblicità, sorridendo, chiesi: «*Come faceva a saperlo, Lombardi?*». In realtà lui non sapeva nulla delle nostre trattative. Ma aveva interpretato in perfetta sintonia l'idea della marca.

– Col tuo ritorno hai cambiato la strategia pubblicitaria della pasta?

Io sentivo che in Grace c'era disamore, mancanza di fiducia nella pasta, però i primi tempi ho accettato la strategia che mi veniva proposta, anche se non ero pienamente soddisfatto di quanto veniva fatto.

Trovavo giusto insistere sul "sempre al dente": trovavo molto belle, invitati, nobilitanti, le fotografie della tavola Barilla curate da Horst Blachian–[5]. Lui si ispirava ai pittori fiamminghi e alcu-

ne nostre pubblicità a stampa erano stupende. Nel 1981 però ho pensato che non era giusto lasciare alla Young & Rubicam tanto la pubblicità di Mulino Bianco che quella della pasta e, visto che non ero entusiasta della campagna in corso, ci siamo rivolti alla Tbwa. Questa ci ha proposto lo slogan: «E ritrovi il gusto del mezzogiorno». Ho raddoppiato anche il budget pubblicitario per la pasta dal due al quattro percento del fatturato.

– Ma poi non c'è stata un'epoca dello slogan «Barilla vi fa sentire sempre al dente» dove l'espressione "sempre al dente" era sinonimo di "star bene, essere in gamba"?

È stata sempre la Tbwa a proporla e io non ero molto convinto. Abbiamo usato molti testimonial come Pippo Baudo, Maurizio Costanzo, Maria Teresa Ruta o calciatori come Roberto Falcao, ma era un concetto astratto, non valorizzava la pasta. Secondo me perdevamo tempo, io volevo una vera campagna e questa non arrivava. Dopo aver visto un orribile spot in cui c'era un tennista con una racchetta giusta e che quindi era "al dente" e uno con la racchetta rotta che non lo era, ho deciso di rompere il rapporto con l'agenzia.

Abbiamo ripreso la collaborazione con la Young & Rubicam, che nel frattempo aveva potenziato la sua struttura con l'ingresso di nuovi creativi, che ha varato un piano completo di rilancio della pasta, con nuove confezioni e nuova creatività. Ma ci occorreva tempo, sei mesi, un anno. Troppo: si rischiava di "sparire" dalla comunicazione. Così sono andato con Ganapini a Roma a trovare Alberto Sordi[–6], che conoscevo personalmente da tempo. Già nel 1954 Sordi aveva tratteggiato nel film *Un americano a Roma* la macchietta di Nando Moriconi che, dopo aver scartato uno dopo l'altro tutti i cibi americani, si rifà divorando un bel piatto di spaghetti. Mi aveva molto divertito e così gli chiesi se si sentiva di fare qualcosa per noi sulla pasta. Fu, come sempre, gentilissimo: «*Caro Pietro, tu*

*sei un caro amico e ti aiuterei volentieri, ma ho scelto, fin da quando ho iniziato a fare l'attore, per una precisa scelta personale, di non comparire in nessuna comunicazione pubblicitaria. Devo dirti di no anche se me lo chiedi tu*». Allora ho telefonato personalmente a Federico Fellini[7] che conoscevo da tempo. Ci siamo incontrati al Grand Hôtel di Roma e gli ho spiegato il mio problema. Era il periodo in cui della pasta si occupava Gianfranco Virginio, un manager serio. Fellini mi ha fatto avere undici storie, molte ispirate dalla mitologia, che conserviamo ancora nell'archivio storico; ce n'era però una che mi piaceva molto per la sua carica dirompente: si chiamava *Alta società*. La scena si svolgeva in un ristorante lussuosissimo con specchi e cristalli di Murano, tutti in abito da sera e la musica di Nino Rota in sottofondo. Un maître raffinato elenca a un signora bellissima e sofisticata il menu, con piatti dalle sonorità francesi (anche se inesistenti e inventati da Fellini): «*Consommé d'Orléans, Potage soissonaise, Crêpe Berry, Bouché a la gauloise, Marmite Lyonnaise, Soupe Colbert, Gelé de bouillon, Bouillon royale, Crêpe Waleska à la sauce suprème...*». La bellissima donna, dai grandi occhi languidi guarda il suo compagno in smoking e monocolo, si volta verso il maître e dice con voce improvvisamente roca: «*Rigatoni*».

La parola esplode con tutta la sua carica popolaresca e sensuale, annienta di colpo il mondo sofisticato e ci fa capire che, al di là dell'apparenza eterea, i gusti della bellissima donna sono carnali, da taverna, plebei.

Lo spot ha avuto un impatto altissimo, un effetto rivoluzionario e viene ancora oggi citato come uno dei più belli tra gli spot della Barilla. L'hanno apprezzato e idolatrato soprattutto gli intellettuali, di solito molto critici verso la pubblicità. Anch'io l'ho molto apprezzato, ma ho anche capito che andava bene come intervento isolato ma non era una strada che si potesse seguire a lungo. Si può giocare o essere ambigui sulla pasta una volta, ma diventa pericoloso continuare a farlo. Per valorizzare la pasta, farla amare, radi-

carla nella mente e nel cuore dei consumatori bisognava ancorarla a valori solidi. L'avevo detto chiaramente: «*Noi vendiamo alimenti utili alla società, non vendiamo champagne. Questo sentimento di essere utili è quello che ci dà forza e ci anima. E per esprimerlo, la pubblicità deve offrire sentimenti familiari, condivisibili, che consolidano questo concetto guida*».

Poiché la Young & Rubicam aveva seguito questa filosofia su Mulino Bianco impostarono la nuova campagna per la pasta sulla stessa linea. Abbiamo fatto una riunione alla Barilla e in quell'occasione ho incontrato per la prima volta Gavino Sanna[–8]. Gli altri, Ugo Castellano[–9], Dario Landò e Marco Lombardi li conoscevo già perché seguivano Mulino Bianco da tempo. Alla riunione c'erano anche i miei figli Guido e Luca e il direttore divisione pasta, Riccardo Carelli[–10]. Alla fina della riunione ho preso sotto braccio Gavino Sanna, l'ho portato nel mio ufficio e mostrandogli il nostro marchio gli ho detto: «*Vede, questo non è il marchio della Barilla, questo è il nome della mia famiglia!*». Volevo fargli capire che non doveva fare una campagna pubblicitaria solo per vendere la pasta, ma doveva trovare un'idea più grande, presentare un valore che ancora nessuno aveva raccontato: la casa e la famiglia come il centro della nostra vita, il luogo da cui si parte ma a cui poi inevitabilmente si ritorna, e se non ritorni sei perduto, sei uno sbandato. Io, anche dopo aver perso la Barilla, non avevo perso Parma, la mia casa, i miei figli, il ricordo della mia famiglia e sono rimasto per ricostruire. Ecco forse questo gli ho trasmesso: il mio esilio, il mio ritorno, l'importanza della casa, della famiglia, dei figli, del trovarsi a tavola tutti insieme come radici, fondamento, valore. È questo il tema che Sanna ha capito, interpretato, sviluppato.

Parlandogli, Sanna mi ha detto che era partito da una pubblicità americana in cui vi era un personaggio che, dopo aver trascorso una giornata di lavoro faticoso, beve una birra e ritorna a casa. E gli era vento in mente che il "ritorno a casa" potesse esse-

re rappresentato molto meglio con la pasta, con la cena, dove ci si ritrova tutti. Doveva essere una pubblicità che raccontava la famiglia, gli affetti, il modo di essere insieme, il gusto di stare a tavola, perfino come devi disporre la tavola. Poi, parlando con i suoi collaboratori, a un certo punto è emerso lo slogan «Dove c'è Barilla, c'è casa».

Era l'idea giusta, l'idea che aspettavo. Con questa pubblicità finalmente si diceva qual era l'essenza ideale, il cuore della Barilla, si mostravano i suoi valori fondanti che sono quelli stessi della famiglia: l'affetto, la lealtà, l'unione, l'amore, sentimenti nuovi, puliti, che non appartenevano alla pubblicità di quel periodo.

– Il primo spot non fu quello lunghissimo, di due minuti, come un carosello d'altri tempi, dove si vedeva un manager tornare a casa in auto attraversando le colline?

Sì, e ti confesso che io ero rimasto un po' perplesso. Invece Guido lo aveva capito e aveva apprezzato subito la sua potenza rivoluzionaria e, avvicinandosi a Gavino Sanna, gli aveva detto: «*Durante la sua presentazione, le devo confessare che mi sono commosso!*». Devo dire che riguardandolo in seguito, anch'io mi sono convinto che trasmetteva i nostri valori, che era perfetto, tanto che ho sentito il dovere di telefonare personalmente a Sanna.

– Me lo ha raccontato lo stesso Gavino e ti leggo le sue parole:

«Era notte, ero a casa, a Milano, erano quasi le undici di sera, squilla il telefono e una voce maschile dice che cercava me perché il presidente Barilla voleva parlarmi. Dall'altra parte del telefono sento improvvisamente la voce inconfondibile del signor Pietro che dice: "*Caro Sanna, devo chiederle scusa, mi sono sbagliato, il suo film è un capolavoro!*"».

Sì, mi rendevo conto che era tardi, ma mi sembrava giusto dirgli quanto lo avevo apprezzato. Sono così andate in onda quattordici storie, tutte bellissime, emozionanti, indimenticabili: piccoli capolavori pubblicitari e cinematografici. La prima è stata quella del lungo viaggio di cui abbiamo parlato, poi quella della bambina con l'impermeabile giallo e il gattino bagnato. I genitori sono in ansia perché la bambina non torna da scuola, è in ritardo. Poi finalmente arriva bagnata perché piove e ha perso lo scuolabus, ma rientrando a piedi ha trovato un gattino tutto bagnato e lo ha portato a casa, al caldo e al sicuro, e poi lo slogan che chiude «Dove c'è Barilla, c'è casa». Insomma, la casa come rifugio sicuro, come cuore, come affetto, come dolcezza, serenità, tutti i valori in cui io credo. La terza, se ben ricordo, era quella dei cadetti che andavano in libera uscita, poi uno di loro decide di portare gli amici a casa sua e la mamma li invita tutti a magiare un piatto di pasta. Anche qui c'è una bambina. La bambina più piccola è stata conquistata da uno dei cadetti. Come vedi il tema e sempre lo stesso, amicizia, amore, accoglienza affettuosa: dove c'è Barilla, c'è casa. I protagonisti erano persone normali, non erano modelli, la mamma del cadetto era una donna qualsiasi, anzi aveva un nasone, era cioè una mamma vera. In sostanza storie che potevano succedere a chiunque di noi.

– E non c'era poi quella con la cinesina adottata?

Questa era veramente deliziosa: due bambini, uno italiano e una cinesina appena giunta in aereo che mangiano insieme gli spaghetti, ma lei non sa come fare, poi trova la soluzione, li risucchia, creando un effetto di comicità e di tenerezza. Poi bellissimo quello del papà che viaggia e la bambina lo accompagna all'aeroporto e gli mette un fusillo in tasca, te lo ricordi? Quando arriva a destinazione, lui trova il fusillo che gli ricorda la figlia, la casa... Quindi sempre «Dove c'è Barilla, c'è casa»!

> – Ho chiesto a Gavino dello spot del fusillo in tasca e mi ha detto: «*È un film che avevamo girato a Budapest con Vittorio Storaro*–[11] *per le luci e Massimo Magrì*–[12] *per la regia. Un'altra cosa importantissima fu la scelta della musica. La musica da sola, senza vedere il film ti faceva venire immediatamente la pelle d'oca. Io volevo una melodia che fosse triste, ma molto memorabile. Uno dei miei collaboratori mi portò una cassetta di un concerto del musicista greco Vangelis*–[13] *e, sepolta in mezzo a tutte, c'era il pezzo che si chiama* Inno *che, con arrangiamenti ogni volta differenti, abbiamo sempre usato*».

A me è piaciuto molto anche lo spot girato a Mosca dal regista Nikita Michalkov–[114]. Era la storia di due sposini italiani che vanno in viaggio di nozze a Mosca. Al ristorante il menu è scritto in cirillico. Loro vorrebbero degli spaghetti, ma non riescono a spiegarsi, fanno dei gesti buffi, finché non arriva un vecchio raffinatissimo chef che capisce, si allontana e torna portando con sé una confezione di spaghetti Barilla. Poi la scritta «Dove c'è Barilla, c'è casa». Un capolavoro! Ho sentito il dovere di mandare a Gavino una lettera di congratulazioni e una coppa premio!

L'ultima è stata quella con Paul Newman in veste di Babbo Natale. Quando hanno girato il film con Paul Newman sono andato a trovarli. Ho approfittato del viaggio in America per fare poi una visita agli occhi. Ci siamo incontrati nel Connecticut, poi loro sono partiti per il Canada a girare tutte le altre parti. Paul Newman ricordava che Paolo aveva vinto Le Mans. Io gli ho raccontato la storia di Paolo e della Barilla. È stato un incontro affettuoso. Nello spot ci sono paesaggi stupendi e Paul Newman che arriva alla fine come Babbo Natale è una sorpresa. Insomma avevamo replicato il trionfo ottenuto nel passato con Mina. Con questa pubblicità il nome di Barilla è entrato nella mente e nel cuore degli italiani, come io desideravo da molto tempo.

# XVI

# LA MIA CASA

– Perché hai costruito la tua casa a Fraore?

Volevo andare a vivere in campagna. Allora, negli anni Cinquanta, la città era molto più piccola e quindi bastavano tre minuti dal centro per ritrovarsi in aperta campagna. Mi avevano offerto una casa molto bella, antica, con un grande parco, la Villa Tedeschi in cui Valerio Zurlini ha girato il film *La ragazza con la valigia* con Claudia Cardinale. In quegli anni la villa si trovava fuori della città, in campagna, però io capivo che Parma si sarebbe espansa molto rapidamente e che, nell'arco di pochi anni l'avrebbe inglobata. Comperandola correvo il pericolo di vedermi circondato da case, da strade piene di macchine rumorose. Non era quello che avevo in mente. Io volevo la natura attorno a me, non solo il campo di grano o di pomodori, volevo le piante, il prato verde, il bosco. E lì non c'erano boschi perché era proprio campagna emiliana coltivata dai contadini integralmente. Negli anni Sessanta c'erano ancora le stalle, ogni contadino aveva la sua piccola casa con la stalla e le mucche. Io volevo proprio questa campagna emiliana, con il suo silenzio, la sua gente, il suo lavoro, i suoi colori, il suoi rumori antichi: il trattore, l'abbaiare del cane, la mietitrebbia, il canto del gallo. «*Quan-*

*do ci saranno i ragazzi*» mi dicevo «*andranno a visitare la stalla, a vedere le mucche, la mungitura.*» Tutte queste belle cose che purtroppo non esistono più.

Perciò ho rinunciato a Villa Tedeschi e mi sono spostato più lontano finché ho trovato questo appezzamento di terreno e una casa colonica. Era lontano dalla città ma solo a un chilometro dalla via Emilia per cui avrei potuto andare con facilità a lavorare e portare i bambini a scuola.

– Era grande questo appezzamento?

All'inizio non era un pezzo grande, direi un paio di ettari, su cui c'era la modesta residenza di campagna dei Conti Linati, che ho risistemato per accogliere gli ospiti, un parco di alberi secolari con laghetto e una vecchia casa contadina. Ma attorno c'era un grande spazio libero e quindi ho deciso di acquistarlo. Avevo già in mente cosa volevo, anche se solo in modo embrionale. Volevo un grande prato verde, un orizzonte aperto sulla nostra campagna. Allora ho chiamato l'architetto Luigi Vietti, uno dei più importanti architetti italiani, specializzato proprio nella costruzione di ville e gli ho commissionato il progetto della casa del quale poi abbiamo discusso lungamente insieme.

Per prima cosa abbiamo bonificato tutto il terreno e abbiamo creato un grande prato, più grande di un campo da calcio regolare e, di fianco a questo prato, un bosco. Questi però non li ha fatti Vietti, li ha progettati un famoso architetto di giardini, Pietro Porcinai[–1]. La casa sorgeva proprio di fronte al prato, bassa, con un piano seminterrato utilizzato per i servizi e poi, al piano terreno l'abitazione che dà sul prato: un corpo centrale e, di fianco, due piccole ali. Le ali laterali sono le due zone notte e il corpo centrale è la zona giorno. Io avevo il mio studio sulla parte destra mentre la sala da pranzo era all'inizio del corpo laterale sinistro. Il corpo centrale

che era il soggiorno aveva una grande vetrata con le ante scorrevoli da cui puoi uscire sul bellissimo prato, dandoti proprio il senso della natura che entra dentro la casa o della casa che è un tutt'uno con la natura. Natura e casa non sono due corpi che si escludono ma che si incontrano, che si fondono...

– A cosa ti serviva lo studio, per ricevere?

No, solo per me. Rarissimamente accoglievo persone nel mio studio. Gli ospiti li vedevo in soggiorno, in biblioteca, raramente mi chiudevo nello studio con qualcuno. Lo usavo solo per la corrispondenza, per fare le mie cose riservate, per stare solo.

Poi nel corso degli anni, direi dal 1960 fino almeno all'80, ho continuato a comprare piccoli pezzi di terra fino a creare una tenuta capace di ospitare la casa per ognuno di noi, infatti all'interno di questa tenuta oggi c'è la casa di Guido, che rispetto alla nostra è all'estremità opposta, in mezzo c'è quella di Paolo e la proprietà di Marilena e di Emanuela. Luca sta con noi ed erediterà questa casa. Insomma, ho creato un grande spazio dove possano vivere tutti i miei cari, ciascuno con la sua indipendenza, ma vicini l'uno all'altro.

– Cosa significa per te la casa?

È il luogo della sicurezza, del cuore, degli affetti, il luogo dove ho sempre desiderato ritornare dal lavoro la sera o dopo un viaggio. Pensa, perfino verso la fine di una bella vacanza sentivo il desiderio di tornare a casa e ritrovare il cortile d'accesso, il soggiorno, i miei mobili, i miei quadri, il mio grande parco, la campagna con i suoi colori e i miei cari, ma anche il personale di servizio, soprattutto Stefano e Irma che ci hanno accuditi fedelmente per tanti anni. Nella mia casa mi sentivo protetto, sapendomi circondato dai miei affetti e dalle cose care, dai ricordi!

Io ho sempre dato importanza ai ricordi. Ci sono persone che non vogliono ricordare il passato, è come fossero dei viandanti senza fissa dimora. Io invece ho sempre voluto ricordare mio padre, mia madre, le difficoltà e le lotte, gli amici, gli affetti. I ricordi sono stati per me un contributo di forza e anche di serenità. Questo perché dalla mia vita, vissuta così intensamente, ho tratto dei grandi insegnamenti, delle esperienze e dei momenti felici che ho sempre voluto tenere ben presenti. Dietro un oggetto o una fotografia ho sempre scritto la data, proprio per inquadrare bene il periodo di quell'esperienza e per non dimenticare.

> – Sai cosa mi ha detto Emanuela? «*Il papà non solo ricordava tutto, ma quando acquistava qualcosa o quando faceva un regalo, che fosse un libro, che fosse un cucchiaio o che fosse un quadro, ci metteva un bigliettino scritto di suo pugno con il nome della persona e la data. Io ho alcuni quadri a casa con attaccato dietro il suo biglietto; per esempio: "*Per ricordare il 20 febbraio con l'amico Francesco Alberoni a Pedrignano*". Oppure: "*A Emanuela che parte il 2 marzo per New York. Papà*". E io, quando guardo un oggetto, cerco sempre il suo bigliettino e mi ricordo cosa è successo. A casa ho un termos con sotto un suo bigliettino che tutte le volte che lo lavo viene via e lo devo riattaccare. Ogni tanto quando qualcuno sposta i quadri o gli oggetti, vengono fuori questi suoi semplici ma meravigliosi bigliettini.*»

Mi è sempre piaciuto ricordare e far ricordare, perché in questo modo la nostra vita è sempre ricca, piena. E mi piaceva anche scrivere agli altri per condividere sentimenti, per far partecipare alla mia vita le persone con le quali avevo una relazione, per lasciare un messaggio, possibilmente positivo, di rallegramenti, di aiuto o di partecipazione, e a ognuno ho legato un luogo con una data.

Ai miei figli ho suggerito di inserire le date nei loro documenti o sui ricordi perché le date aiutano a mantenere ordine nella vita, a scandire bene i suoi momenti e ad averne rispetto.

La casa è lo spazio dei ricordi ma anche del ristoro fisico dove, al respiro di quell'atmosfera, l'affaticamento della giornata magicamente evapora e dove la mente riprende ad apprezzare le piccole cose, quelle che quando siamo così impegnati ci corrono vicino senza mai incontrarci.

Ecco, io a casa ho sempre ritrovato me stesso, la mia storia, gli affetti, i miei pensieri e le riflessioni durante le notti dal sonno spezzato, la mia gioia.

Poi, devo dirti, per me la casa è stata anche un luogo di incontri, forse il mio preferito.

Mi piaceva incontrare persone nuove e ricevere ospiti e, quando a metà anni Cinquanta ho pensato alla casa di Fraore, l'ho immaginata come un luogo bello dove crescere una famiglia ma anche come un posto diverso e accogliente per offrire ospitalità e una nuova esperienza a chi fosse venuto a trovarmi.

Ogni settimana avevo almeno un'occasione per invitare qualcuno a pranzo e, nel corso degli anni, questa iniziativa non è mai venuta meno e sono passate a trovarci tantissime persone diverse tra loro ma ognuna con qualcosa di interessante da raccontare.

A questi incontri ho sempre voluto che partecipassero anche i figli, perché ritenevo fossero dei momenti di "scuola" unici, particolarissimi per la loro natura e per la persona che in quel momento passava da noi. Ogni volta, infatti, restava qualcosa: un ricordo, un'emozione, un insegnamento e tutto questo, spesso, si traduceva in un'ispirazione.

A tavola si parlava di tutto, ma soprattutto si ascoltava il nostro ospite che, stimolato dalle mie domande, si lasciava andare a lunghi racconti sulla sua attività, sulle sue esperienze e sul perché di certe sue opinioni.

Negli anni, gli ospiti sono stati centinaia e non ricordo di aver trovato tra loro qualcuno che non fosse stato gradevole.

Sono perfettamente consapevole che ci sono state delle occasioni, soprattutto quando erano molto giovani, in cui i figli avrebbero preferito non unirsi a questi pranzi, ma ritenevo che sarebbe stato un vero peccato non offrire loro la possibilità di ascoltare qualcuno capace di aggiungere qualcosa di utile alla loro formazione e alla fine credo che loro ne siano stati contenti.

Aggiungo che di questi tempi è sempre più difficile incontrare persone di cultura profonda e di grandi esperienze. Le generazioni che sono venute dopo la guerra hanno avuto una vita diversa e per certi aspetti più facile della mia, di conseguenza sono cresciute con meno sacrifici, senza avere dentro l'ambizione della conquista o della rivincita.

Una formazione senza sacrifici non si può definire tale e comunque può essere molto pericolosa per il futuro dell'individuo e della società. Oggi, rispetto agli anni del grande sviluppo e dell'innovazione, mi sembra che si tenda a trascurare, a dare meno importanza allo sforzo e al merito. Una volta, nonostante i mezzi a disposizione fossero più modesti, c'era uno spirito diverso, una forte voglia di imparare e crescere, anche a costo di fare grossi sacrifici. Ai miei figli ho cercato di offrire tutto quello che potevo per aiutarli a capire gli altri uomini, per dare loro la possibilità di trovare gli stimoli giusti. Mi pare, e lo dico con una punta di orgoglio, di esserci riuscito.

– Non mi hai mai parlato della tua salute...

È vero. Forse è un argomento che cerco di evitare perché mi ha sempre dato qualche preoccupazione. Mio padre soffriva di cuore. Io ho avuto un primo infarto nel 1963 quando avevo solo cinquant'anni. Mi sono curato, ho cercato il medico migliore, la

cura più appropriata, mi sono ripreso e mi sono rimesso al lavoro più di prima. Quando nel '79 sono ritornato alla Barilla però ho cominciato a pensare che assumendomi quella responsabilità avrei dovuto avere maggiore cura per la mia salute e allora ho chiamato Sergio, un vecchio amico, vero parmigiano, che faceva il massaggiatore di professione, e gli ho chiesto se aveva voglia di riprendere con maggiore continuità la sua attività con me. Sergio aveva mani forti, braccia agili e una grande esperienza maturata in tanti anni anche a fianco di atleti come Francesco Moser. Quello fu un ritorno fortunato perché da allora, quasi tutte le sere, Sergio mi aspettava a casa per l'ora di massaggio prima della cena. Quello era un momento di vero rilassamento dove io, sdraiato sul lettino, ascoltavo i suoi racconti sui fatti del giorno della città visti dal semplice uomo della strada: mentre mi lasciavo andare entravo in contatto con Parma e ne comprendevo i movimenti e i pensieri più intimi.

Purtroppo il mio cuore ha ceduto un'altra volta nel 1981 e poi ho avuto un grave problema all'aorta nel 1987. Infine, e tu lo sai bene, ho sofferto molto per la fortissima diminuzione della vista a causa della degenerazione maculare. Ma non voglio parlare di queste tristezze perché so di aver avuto una vita fortunata, una vita felice e preferisco ricordare le cose belle che la Provvidenza mi ha donato e che mi hanno allietato, le esperienze più dolci avute in questa casa. Sai, nei week end di primavera, la sera, prima di cena, non avendo l'impegno con Sergio, mi piaceva uscire in giardino, andare a liberare una piccola pattuglia di cani, perlopiù trovatelli, e camminare a passo spedito con loro nel parco di casa: questa era una vera festa la cui colonna sonora era composta dall'abbaiar dei cani, che mi saltavano addosso felici per la libertà appena conquistata.

Stavo così, a camminare con quella strana compagnia, anche per un'ora, immerso in un'atmosfera quasi irreale, fatta del verde

delle piante, del profumo della natura che torna alla vita e di quei suoni apparentemente striduli, ma per me così gradevoli. Sì, con queste passeggiate mi ossigenavo il corpo e la mente e contemporaneamente rimettevo ordine nei miei pensieri. E poi facevo programmi per il futuro...

# XVII

# LE MIE VACANZE E GLI AMICI

– Tu hai avuto molti amici e hai sempre dato importanza all'amicizia...

Sì, è un tratto del mio carattere, sono per natura cordiale, estroverso, incontro volentieri le persone, mi piace parlare con loro, ascoltarle, capire cosa pensano e ho sempre l'impressione di poter imparare qualcosa da loro. E desidero anche parlare di me, comunicare loro i miei sentimenti, i miei pensieri. Con alcuni poi si stabilisce un rapporto particolare, più profondo, emotivo, di confidenza, di fiducia. Che poi si rafforza, diventa un vero affetto che dura nel tempo. L'amicizia è una cosa bellissima, perché supera le differenze sociali, le diversità di lavoro, per mettere in contatto la nostra umanità. E questo è possibile anche se hai un rapporto professionale, se l'altro è il tuo avvocato o il tuo architetto o un dirigente della tua azienda. Io ho provato profondi sentimenti di amicizia con alcuni collaboratori, con artisti, con imprenditori e anche con persone dello spettacolo. Tra questi ricordo volentieri il rapporto, fatto anche di ammirazione, con il mio amico, scomparso ormai molti anni fa, Romolo Valli[1], poi quello fraterno con Valerio Zurlini, quello disordinato con Walter Chiari[2], quello basato sulla simpatia con Al-

berto Sordi. Poi quello speciale, emozionante con Enzo Ferrari[3], uomo non facile e quasi burbero, ma con me e anche con i ragazzi, straordinariamente affettuoso. Con lui, a Maranello, abbiamo trascorso tante domeniche a parlare e a scambiarci confidenze mentre i ragazzi visitavano la fabbrica e si sedevano dentro i bolidi da corsa. Immagino che la passione di Paolo per le corse sia nata proprio durante quelle prime visite negli anni Sessanta: lo vedevo attento a tutto e innamorato dei pezzi di ricambio che Ferrari gli regalava.

Nel 1976, durante una di quelle visite, Enzo mi parlò di un modello di prossima uscita che mi avrebbe fatto tornare suo cliente. Io non mi sentivo più di guidare una Ferrari, l'età non era più quella giusta, inoltre quelli erano gli anni delle difficoltà, delle tristezze e non me la sentivo proprio di "festeggiare" con l'acquisto di un'auto quasi da corsa. I miei figli, che ascoltavano con grande attenzione la descrizione dell'auto, cominciarono a insistere sul fatto che quel modello aveva tutte le caratteristiche per essere adatto a me e che era giusto onorare la nostra amicizia ritornando ferrarista. Ricordo bene, dopo due minuti avevo già deciso: avrei ordinato subito quell'auto in segno di affetto verso un amico ma anche come premio a noi come famiglia. In fondo, pensai, comperare una macchina che piace tanto a tutti noi è come celebrare, fare un inno alla nostra unità, alla nostra complicità, alla vita che, nonostante le difficoltà del momento, deve essere affrontata con fiducia, con entusiasmo. Era un modo per stringerci insieme e guardare al futuro con ottimismo. Quando l'anno dopo mi arrivò la macchina fu una vera festa famigliare.

Dopo Enzo Ferrari vorrei ricordare Riccardo Muti[4], che ho incontrato nella metà degli anni Ottanta. Nonostante avesse solo quarant'anni era già un direttore d'orchestra molto affermato. Io sono nato e cresciuto in un ambiente molto lontano dal teatro e dalla musica ma sono sempre stato affascinato dall'immagine del direttore d'orchestra. Senza di lui, tutti i bravissimi professori che

compongono l'orchestra non potrebbero produrre lo straordinario effetto d'insieme di una sinfonia. Sarebbero voci discordanti, scomposte. È il direttore che, conoscendo a fondo la partitura, con pochi gesti misurati indica loro la strada da seguire e ottiene il miracolo musicale. Qualche volta, quando avevamo una riunione di lavoro, con i diversi collaboratori e consulenti che dovevano arrivare a un risultato comune, io mi sono sentito un po' come un direttore di orchestra il cui compito era trarre da loro il meglio, orientarli verso la meta. Un'esperienza che ho maturato fin dagli anni Cinquanta, quando ho avuto modo di frequentare e di coltivare l'amicizia di Guido Cantelli–[5], un giovane direttore, allievo prediletto di Arturo Toscanini, che già allora dirigeva la Nbc Symphony Orchestra di New York. Il Maestro Cantelli aveva qualche anno meno, era del 1920, ma nonostante questo esercitava su di me un fascino particolare. Ascoltavo i suoi racconti, lo seguivo con entusiasmo e provavo orgoglio per questo giovane talento italiano così famoso nel mondo. Purtroppo è morto prestissimo in un incidente aereo a Parigi, nel 1956. Sono andato io a riconoscerlo all'obitorio. Mio figlio Guido ne porta il nome in ricordo.

Con Riccardo Muti ho rivissuto i momenti belli dell'amicizia e ammirazione che provavo per il Maestro Cantelli. L'ho visto dirigere tante volte e tante volte mi sono emozionato; ho avuto anche il privilegio di passare molti momenti con lui anche in vacanza, di ascoltarlo nei suoi meravigliosi racconti. Mi ha insegnato molte cose, mi ha fatto divertire, ma forse anch'io, anche se molto più anziano di lui, gli ho lasciato qualcosa.

Pensa che per i miei ottant'anni è venuto a Parma con l'orchestra della Scala di Milano e ha diretto un memorabile concerto al Teatro Regio, con tutti i miei amici più cari riuniti, dedicandolo a me. Quella sera ho provato un'emozione e una gioia profondissime.

Vorrei raccontarti anche dell'incontro con Renzo Piano–[6], uomo che seguivo da anni, affascinato dai giochi di prestigio che

uscivano dalle sue mani. Ero con Marilena in vacanza in Sardegna un luglio verso la fine degli anni Ottanta e avevo saputo che proprio in quei giorni lui era ormeggiato con la sua barca a vela a Porto Rotondo. Durante il week end ci aveva raggiunto Luca e insieme a lui ho deciso di fare una passeggiata sul molo alla ricerca della barca dell'architetto, nella speranza di trovarlo a bordo.

Abbiamo girovagato un po' leggendo i nomi sulla poppa di tutte le barche e quando, verso la fine, cominciavo a pensare che fosse partito, Luca l'ha avvistata: a bordo, in coperta, c'erano due ragazzi e, spostato in fondo sulla prua, l'architetto. Luca, timidamente, mi ha domandato cosa dovevamo fare. «*Molto semplice*» gli ho riposto io «*andiamo alla barca, io mi presento e domando se posso salutare brevemente l'architetto.*» Così abbiamo fatto e Renzo Piano, gentilissimo, è sbarcato sul molo e mi ha stretto la mano. Ci siamo guardati in faccia, e abbiamo provato un moto istintivo di simpatia. Io, senza perdere tempo l'ho invitato a cena per la sera stessa. Lui ha accettato e così è incominciata una bella storia di amicizia con me e Marilena che è continuata nel tempo.

Un altro esempio di amicizia è quella con Giorgio Bulgari, uomo elegante e raffinato, padre dei più noti fratelli Bulgari–[7], gioiellieri ormai di fama internazionale. L'ho conosciuto a Roma poco dopo la guerra, da semplice cliente. Durante i miei viaggi a Roma, nel tempo libero, mi piaceva passeggiare in via Condotti e fermarmi a osservare le vetrine dei negozi più importanti della città. Tra questi il mio preferito era proprio la gioielleria Bulgari. Ne ero affascinato, ma restavo sempre fuori a guardare. Poi, una volta ho vinto l'imbarazzo e sono entrato. Era un ambiente molto elegante e curato a cui non ero abituato e in cui mi sentivo inadeguato. Mi è venuto incontro Giorgio Bulgari stesso, mi ha accolto in modo squisito, mi ha fatto sentire pienamente a mio agio e da questo rapporto è nata in seguito una vera amicizia. Infatti è stato lui a introdurmi nel mondo degli argenti antichi, facendomi ap-

prezzare la lavorazione raffinatissima degli artigiani inglesi del Settecento e insegnandomi a distinguere un capolavoro da un semplice "bel pezzo".

Ho passato con lui molte ore a farmi raccontare e mostrare oggetti straordinari, e man mano che passava il tempo, capivo che stavo "crescendo", che il mio gusto evolveva e diventava sempre più preciso e personale. A quel punto, seppure sempre seguito da Bulgari, ho cominciato a sentirmi autonomo nelle scelte arrivando a diventare un appassionato collezionista. Oggi i pezzi di questa collezione li vedi a casa di Marilena e in quelle dei miei figli.

Gli argenti sono stati gli oggetti che più mi hanno permesso di esprimere concretamente la mia amicizia o il mio affetto alle persone cui tenevo in modo particolare. L'argento ha una personalità forte, è elegante, è discreto e poi si presta a presentarsi sotto le forme più diverse e io sono spesso ricorso a questo metallo quando volevo fissare una data di un evento speciale con qualcuno. Ai miei figli per esempio ho regalato alcuni pezzi per ricordare occasioni che per loro erano importanti. Ti dirò anche che qualche volta ho fatto dei regali in argento soltanto perché in quel momento ero particolarmente felice e desideravo che anche qualcun altro partecipasse alla mia gioia.

Ma non vorrei fermarmi a raccontarti, tra gli amici, solo dei personaggi noti, perché nella mia vita ci sono state amicizie bellissime anche con persone "di casa", gente di Parma, artigiani, negozianti, piccoli imprenditori, persone che magari non hanno avuto le stesse possibilità di altri, ma comunque con un'anima, con dei valori importanti, con delle storie da raccontare e un contributo da offrire.

Una fase della mia vita che ha segnato la nascita di alcune di queste amicizie è il periodo che ho trascorso da soldato in Russia durante la guerra: in quei lunghi e durissimi mesi ho condiviso paure, dolori e speranze anche con ragazzi di Parma, bravi, leali, ge-

nerosi. Durante quell'esperienza, inconsapevolmente, tra alcuni di noi si è creata un'amicizia vera che è durata poi per sempre. Questi ragazzi si chiamavano Baistrocchi, Tragni, Lavezzini.

Con loro ci si vedeva senza appuntamento, guidati solo dal desiderio di darsi un saluto di qualche minuto, di festeggiare il corso della nostra vita che, dopo momenti drammatici, aveva acquisito un ritmo positivo.

Tragni, terminata la guerra, aveva aperto un negozio di articoli sportivi e lo ha poi tenuto fino all'ultimo giorno. Era un locale piccolo, tutto rivestito di legno e con molti cassetti che nascondevano le merci tanto desiderate dai miei figli. Lui era sempre lì, dietro il banco ad accogliere tutti i clienti con un sorriso affettuoso, e andarlo a trovare era un grande piacere. A volte il suo negozio era il luogo di appuntamento per me con i miei figli dopo la scuola: io arrivavo dall'ufficio, li trovavo lì e, mentre loro curiosavano nel retro, facevo quattro chiacchiere con Giulio sulle novità della città; poi, arrivato il momento di andare a casa, un bel saluto e via di corsa.

Il suo negozio era una specie di crocevia da cui passavano tante persone, alcune per fare acquisti, altre semplicemente per ritrovarsi e io, insieme al nostro amico Lavezzini, ero tra queste. Sull'altro lato della strada, esattamente di fronte a Giulio, c'era la salumeria Garibaldi di Pietro Cavatorta[–8], un altro meraviglioso figlio di Parma, grande conoscitore delle magie gastronomiche della nostra terra, grande persona. Mi piaceva passare da lui per osservare i prodotti che esponeva con maestria e per vederlo lavorare insieme ai suoi collaboratori nel suo affollatissimo negozio. Era di una gentilezza straordinaria ma al contempo gestiva il lavoro con grande autorevolezza.

Sono certo di essere stato il suo cliente più importante soprattutto perché mi piaceva omaggiare i miei amici sparsi per l'Italia con i pacchi gastronomici che Piero, come lo chiamavamo noi familiarmente, preparava seguendo la lista delle specialità che gli chiedevo: tra queste non mancavano mai un culatello, un prosciutto disossa-

to, un ottavino di Parmigiano Reggiano, i funghi porcini secchi e un paio di salami di Felino. Ti stavo dicendo che ero certamente il suo primo cliente ma quando entravo nel suo negozio mi serviva soltanto quando aveva terminato con tutte le persone che mi precedevano.

Piero Cavatorta mi piaceva anche per l'identico rispetto che aveva per ognuno dei suoi clienti, dalla pensionata che acquistava soltanto un etto di prosciutto cotto e una puntina di formaggio a me che, tra le altre cose, ogni anno gli ordinavo molte decine dei suoi straordinari pacchi gastronomici.

Tragni e Cavatorta, a modo loro, erano dei maestri e quando passavo da loro trovavo sempre qualche cosa di interessante da aggiungere alla mia esperienza.

Egisto Baistrocchi, invece, era un meccanico e, al termine della guerra, anche con il mio aiuto, era riuscito ad aprire un'officina e a diventare poi concessionario delle auto Volkswagen e Porsche.

Come sai, ho sempre avuto passione per le automobili e per la guida e ogni tanto, nei week end, mi piaceva andare da Baistrocchi a guardare i modelli, a provarli insieme a lui, a discutere di mercati, di innovazioni meccaniche, di materiali, di prestazioni motoristiche e poi della gente che andava a visitare il salone e a ordinare l'auto.

Spesso portavo con me i ragazzi che – lo ricordo bene – ascoltavano rapiti i racconti sui suoi viaggi in Germania a visitare le fabbriche e gli uffici di queste grandi case automobilistiche. Naturalmente non mancavano mai anche i racconti storici sulla guerra, sui pericoli scampati da noi, poveri soldati di Parma. Andare da Baistrocchi era per i miei figli una piccola vacanza ma, grazie a queste storie, anche un momento molto istruttivo. Egisto era un vero galantuomo e poi era affettuoso e trattava i ragazzi come se fossero stati figli suoi; per questi motivi io gli volevo un gran bene e il giorno in cui una brutta malattia se lo è portato via ho provato un dolore immenso.

Tra i tanti, vorrei ora raccontarti anche di due amici che ho conosciuto dopo la guerra, molto diversi e molto speciali: Carlo Ba-

vagnoli–[9] di Piacenza, fotografo, e Ubaldo Bertoli di Parma, giornalista.

Carlo era molto più giovane di me, ci siamo incontrati alla fine degli anni Cinquanta mentre lui iniziava la collaborazione con l'allora straordinaria rivista americana «Life»: i suoi servizi fotografici, la sua capacità di raccontare attraverso le immagini mi colpirono così tanto che un giorno gli chiesi se in occasione di qualche suo passaggio da Parma si sarebbe fermato a casa nostra per fotografare me e Marilena con i bambini. Fui fortunato a incontrare Carlo perché in lui, oltre a un amico, ho trovato un eccellente professionista che con le sue foto ha sigillato per sempre la nascita e la crescita della nostra famiglia. Ricordo che con Marilena passavamo delle ore a giocare con i bambini sul prato di casa mentre Carlo, senza minimamente interrompere quella atmosfera intima e spontanea, coglieva gli attimi più belli e intensi della nostra relazione. Quei servizi ripetuti negli anni, con le loro foto, hanno contribuito a costruire e cementare il senso della famiglia tra noi, quel senso che ci ha tenuto vicini nei momenti difficili e che ce li ha fatti superare tutti. Carlo non lo sa, ma io credo che quelle foto aiuteranno i figli dei miei figli e i loro discendenti a conoscere più profondamente le origini della famiglia e i suoi valori: in quelle immagini c'è l'affetto, la complicità, il dialogo, la gioia e la vicinanza tra tutti; lì dentro c'è la nostra visione della vita, c'è energia positiva e tanto amore e quindi tanta forza. Nelle loro case, Marilena e i ragazzi conservano quelle foto non solo come ricordi di momenti speciali, ma anche come segno di un sentimento perenne.

Ubaldo Bertoli–[10], invece, era una persona completamente diversa: aveva quattro anni più di me e uno spirito particolarmente ribelle. Durante la guerra il suo spirito di combattente lo aveva portato a essere il comandante partigiano "Gino"; e quello spirito se lo è conservato tutta la vita. Io gli volevo bene perché era sincero e totalmente impermeabile ai giochi di potere. Anzi, li combatteva. A modo suo, era un anarchico buono e disinteressato.

Con lui mi vedevo spesso a casa oppure in città a passeggiare, a vedere mostre o in visita ai nostri comuni amici pittori Carlo Mattioli e Mino Maccari. Baldo amava moltissimo l'arte, uno dei nostri argomenti di conversazione preferiti. Con lui mi divertivo perché, facendo il giornalista e avendo vissuto per lunghi periodi lontano da Parma, mi raccontava dei suoi incontri, delle sue esperienze, a volte folli, dei personaggi incredibili che gli capitava sovente di conoscere. Con lui abbiamo fatto centinaia di discussioni sulla politica, a volte anche accese, perché spesso la pensavamo in modo diverso, ma ti dirò che, essendo lui una persona di una certa cultura e conoscendo perfettamente la storia del nostro Paese, avevo un grande rispetto per le sue idee.

Poi mi piaceva perché era molto affezionato a Marilena e ai ragazzi. Pensa che quando i nostri figli erano piccoli, per diversi anni, in occasione del Natale, si travestiva da Babbo Natale e veniva a casa nostra a portare i doni; dopo la "cerimonia" fingeva di partire con la slitta e spariva per andare a cambiarsi poi, improvvisamente, ricompariva nelle sue vesti normali e si univa a noi per la tradizionale cena. Tra gli amici, direi che Baldo è stato quello che ha frequentato di più la nostra casa e che più ha partecipato alla vita privata della famiglia. Lui piaceva a tutti perché portava aria nuova ma soprattutto diversa.

Anche a Baldo devo molto perché in tante occasioni mi ha aperto gli occhi su situazioni che non conoscevo e mi ha offerto un'opinione su cui, poi, avrei riflettuto a lungo portandomi a capire di più questo mondo.

– Tu hai sempre fatto delle lunghe vacanze...

Sì, le consideravo un premio al lavoro e dato che ho sempre lavorato intensamente, ogni volta che andavo in vacanza avevo lo spirito dello studente al termine di un duro anno scolastico superato. Sì, partivo felice dopo aver adempiuto a tutti i miei doveri e tra questi,

tengo a dirtelo, il saldo di tutti i miei debiti. Devi sapere, infatti, che a volte non avevo la possibilità di far fronte a tutti gli impegni economici che prendevo e quindi avevo due soluzioni a disposizione: un prestito dalla banca oppure l'attesa dei dividendi dell'azienda. A seconda dei casi utilizzavo l'una o l'altra. Per me la vacanza non era tale se non fossi partito con tutti i conti a posto e senza sospesi con qualcuno. La vacanza doveva essere un momento solenne da dedicare interamente a me, alla famiglia e agli amici.

Il posto dove ho trascorso più tempo e dove ho messo radici è stata Cortina D'Ampezzo. Ho cominciato a frequentarla da giovanissimo, negli anni Trenta, e da allora non ho più smesso. Lì ho conosciuto il "bel mondo" italiano o se vuoi delle "élite italiane". Sono entrato in contatto con le persone che governavano l'economia, la cultura, la politica italiana e poi ho incontrato anche bellissime ragazze. Cortina per me è stato il luogo di una iniziazione e potrei dire anche una scuola di vita. A Cortina le diverse élite, economiche, politiche e culturali e direi anche mondane, si incontrano, si intersecano, formano una comunità che ha un nucleo centrale, permanente. Io, visto che ci andavo da tempo, facevo parte di questo nucleo centrale, finivo per incontrare tutti coloro che contavano e loro finivano per incontrarmi o perlomeno vedermi. Il fatto di essere in una comunità, di ritrovare le persone che conoscevo, gli amici, di ritrovare le stesse abitudini, aveva su di me un effetto riposante, rilassante.

A Cortina mi sono trovato bene e ho coltivato amicizie che in molti casi sono durate tutta la vita, come quella con Indro Montanelli, con cui ho condiviso per trent'anni innumerevoli passeggiate in montagna d'estate. Quelli erano momenti molto particolari perché generalmente eravamo io e lui da soli a parlare di tutti gli argomenti, ma soprattutto della nostra Italia e di politica: Indro era un esperto della materia, conosceva profondamente l'argomento anche perché nella sua lunga carriera aveva conosciuto tutti da vicino

e poi era dotato di una straordinaria capacità analitica dei comportamenti umani e delle situazioni. Ascoltarlo era per me come andare a teatro e assistere a un grande spettacolo e mi rendevo conto che, mentre camminavo, passavano le ore e non sentivo alcun genere di stanchezza. Qualche volta si sono uniti al nostro "club" due o tre ospiti, ma solo per quel giorno, perché in fondo ci piaceva restare da soli a scambiarci i nostri pensieri nella confidenza più assoluta. Quando me ne sono andato, Indro ha voluto dedicarmi un fondo sul suo giornale in cui raccontava dei nostri dialoghi e della nostra lunga e profonda amicizia.

Ero diventato amico anche di Enzo Biagi[–11] e qualche volta facevamo le nostre passeggiate mattutine tutti e tre.

La sera, a volte stavo in casa, a volte uscivo con Marilena e pochi amici, quasi sempre in compagnia di qualcuno da conoscere.

Un altro motivo delle mie vacanze a Cortina erano le gallerie d'arte. Mi piaceva andare a trovare i galleristi, intrattenermi con loro sulle opere che esponevano ma anche a parlare di artisti interessanti. Avevo tempo, ero rilassato, potevo immergermi nell'atmosfera incantata dell'arte senza dover pensare ad altro, senza dover guardare un orario o prendere un appuntamento. Quando trovavo qualcosa che mi piaceva in modo particolare, che mi incuriosiva, potevo discuterne con persone competenti e talvolta l'acquistavo per la mia collezione che andavo via via formando con pezzi scelti, meditati. E l'atmosfera serena di Cortina e delle vacanze mi hanno aiutato a fare delle buone scelte.

– E il mare?

Il mare per me era la Sardegna, era Porto Rotondo. Prima della montagna passavo un po' di tempo al mare in Sardegna, dove quotidianamente facevo lunghissimi bagni allo scopo di tenere i muscoli in movimento. Per me erano momenti piacevoli che spesso trascor-

revo in acqua da solo e che servivano come cura per la salute. Sai, a settant'anni mi sono concesso un piccolo lusso: mi sono comprato una barca di venti metri, un San Lorenzo, con cui non ho fatto grandi crociere, ma mi ha consentito di vedere stupendi paesaggi marini e poi di riposare cullato dalle onde all'ombra. Ridi? Per me era davvero importante fare un riposo dopo pranzo, verso le due o le tre del pomeriggio. Mi coricavo in cabina e mi riposavo. Ma il mare era anche il bagno. Io dovevo fare i bagni per ragioni di salute, ma mi piaceva molto nuotare e così facevo dei bagni lunghissimi. Spesso i miei figli, soprattutto Luca, erano preoccupati perché stavo in acqua anche un'ora senza uscire. Ma io non avevo assolutamente freddo, non mi stancavo e il nuoto mi consentiva di tenere in allenamento tutti i muscoli. A sessant'anni ho smesso di sciare; in compenso sono sempre stato un ottimo nuotatore. E mi piaceva anche fare delle lunghe nuotate in solitudine. Poi, quando ero in Sardegna, nei week end di luglio ci raggiungevano i ragazzi con i quali passavo ogni giorno momenti molto intensi, soprattutto la mattina, quando facevamo insieme colazione, o subito dopo quando leggevamo i giornali e parlavamo degli ultimi accadimenti. Non ti nascondo che ne approfittavo per chiedere anche notizie sul lavoro.

– Tu hai viaggiato molto...

Quando ero giovane viaggiavo molto. Poi ho avuto il primo infarto e mi sono reso conto che la mia salute era fragile e che era molto importante un comportamento regolare e il riposo. Per questo, alla fine, ho preferito fermarmi nei miei due posti preferiti: Cortina e Porto Rotondo. Ma devo confessarti che ogni volta, finite le vacanze, ero sempre molto felice di tornare a casa, di riprendere a lavorare e ritrovare le facce amiche dei miei collaboratori.

# XVIII

# LA MIA CITTÀ

– Tu hai amato molto la tua città, lei ti ha allevato, ti ha cresciuto, ti ha stimolato e tu le hai dato tanto. Ci sono realtà come la Barilla che sembrano impossibili fuori Parma...

Parma è una città molto viva e con una notevole ricchezza sia culturale che imprenditoriale. Dal Cinquecento in poi è sempre stata una capitale e in tutte le capitali c'è una corte, vi sono i nobili e, attorno ai nobili, nascono le imprese artigiane che li servono: sarti, parrucchieri, maniscalchi, fabbri, falegnami, ebanisti, musicisti, cuochi, medici, farmacisti. Prima il ducato è stato dei Farnese, poi dei Borbone e, nell'ultimo secolo, la duchessa era Maria Luigia, figlia dell'imperatore, ex moglie di Napoleone ed ex imperatrice dei francesi. Pensa perciò che stretti rapporti c'erano fra questa corte e Vienna o Parigi. Maria Luigia ha lasciato una forte impronta sulla città, ne ha fatto un riferimento europeo. Io stesso sono stato educato al collegio Maria Luigia, che era la scuola dei nobili sulle cui scale sono saliti i figli dei Farnese e dei Borbone. Il tipo di insegnamento che vi veniva impartito non mi interessava, però ne ho conosciuto l'atmosfera e qualcosa mi ha trasmesso. La corte è stata importante perché ha provocato la formazione di un tessuto di pic-

cole imprese artigianali, un sapere, un gusto, una cultura che in seguito hanno favorito il suo sviluppo industriale. Con l'unificazione italiana il ducato è scomparso e tutta la gente che lavorava per la corte si è trovata in difficoltà. Poi ha reagito, si è messa in proprio, ha incominciato a lavorare per la borghesia, a fare delle piccole industrie. I fabbri e ramai hanno incominciato a costruire macchine per l'industria alimentare, i produttori di formaggi si sono consorziati, i produttori di salumi si sono industrializzati. Pensa al prosciutto di Parma, al salame di Felino. I farmacisti hanno fatto delle piccole imprese farmaceutiche. Maria Luigia amava la violetta di Parma, un profumo estratto dai Francescani dell'Annunziata e Lodovico Borsari, un barbiere, ha ripreso la preparazione e ha cominciato a vendere questo profumo–[1]. Ma non è stato il solo. A Parma ci sono ancor oggi diverse aziende profumiere e i loro flaconi e confezioni in vetro sono delle vetrerie Bormioli, una famiglia di origine francese che aveva rilevato la Reale Fabbrica dei Vetri e che lavorava per la corte già nell'Ottocento. Poi c'erano anche i fornai, i pasticceri...

> – Nell'Archivio Storico Barilla–[2] ho visto che nel Cinquecento, tra i membri all'Arte dei fornai c'era un Ovidius Barilla, maestro d'Arte–[3]. Allora il fondatore della Barilla, tuo nonno, aveva dietro di sé una lunga tradizione...

Anche se la famiglia proviene sicuramente dallo stesso ceppo, la discendenza non è diretta. Mio nonno Pietro, infatti, non aveva una bottega paterna: è andato a fare l'apprendistato dal suocero Vincenzo Lanati, che faceva il panettiere in strada Santa Croce e poi ha aperto l'attività per conto proprio. Invece i suoi parenti avevano tutti negozi di pane: c'era suo fratello Ferdinando, che subentrò nella conduzione del forno Lanati di strada Santa Croce e Bice Barilla, figlia di Ferdinando, che si specializzò nella preparazione di

dolci e spongate. Però tutti i loro matrimoni con figlie di fornai ci fa capire che l'Arte bianca era esercitata da secoli in famiglia. Mio padre Riccardo poi ha imparato da suo padre, come io dal mio.

– La Barilla è un'impresa legata all'agricoltura...

Un'agricoltura importante, divenuta moderna grazie anche ad alcune istituzioni come la Cattedra Ambulante di Agricoltura, e il Consorzio Agrario[–4]. A Parma è avvenuto il matrimonio con l'industria. Alla fine dell'Ottocento c'erano due tesi, due alternative. Alcuni dicevano: «*Sviluppiamo un'agricoltura che lavora per l'industria*». Per esempio nasce uno zuccherificio e noi coltiviamo la barbabietola. Ma poi si è affermata a poco a poco la corrente che diceva: «*Facciamo noi le nostre industrie*». Per esempio coltiviamo il pomodoro ma poi diventiamo noi stessi imprenditori e trasformiamo il pomodoro in conserva. Alla fine ha vinto questa tendenza e Parma è divenuta anche una città industriale, ma un'industria profondamente legata alla terra e ai suoi prodotti. Pensa al Parmigiano Reggiano, al Prosciutto di Parma, alla Parmalat. Noi come Barilla apparteniamo a questa categoria: facciamo il pane e usiamo il grano prodotto nelle nostre campagne. Poi, sviluppando la pasta che utilizza semola di grano duro, abbiamo dovuto approvvigionarci sempre di più nel Meridione e all'estero quando la produzione nazionale non era più sufficiente.

Un'altra importante eredità della capitale è stata la cultura in tutti i suoi aspetti. Nell'architettura, con la Pilotta, il Teatro Farnese e il Palazzo Ducale[–5], nella pittura, con Correggio e Parmigianino, ma anche con istituzioni culturali importanti. La scoperta nel Settecento di Veleia, una città romana nel piacentino ma all'interno dei confini del ducato, ha portato alla creazione del Museo Archeologico un po' in competizione con quanto facevano i Barbone di Napoli con Pompei. Poi l'accademia di Belle Arti,

la galleria dell'accademia, che oggi chiamiamo Galleria Nazionale, l'università, antica e bellissima. Io sono molto affezionato alla Biblioteca Ducale, oggi diciamo la Biblioteca Palatina, che ha nel suo stemma Apollo, dio delle arti e della luce. Non l'hai mai visitata? È un luogo straordinario, con lunghe gallerie e splendide librerie in noce intagliato disegnate nel Settecento dall'architetto di corte Petitot–[6]: ci devi andare... Quando nell'Ottocento è morta Maria Luigia, la biblioteca privata della Duchessa è tornata in Austria. Poi è passata agli eredi ma, alla metà degli anni Ottanta, un nucleo di quasi duecento pezzi, tutti rilegati splendidamente, sono andati all'asta. Li ha comperati un mercante di Parma, Igino Consigli, che mi ha proposto di acquistarli. Cosa che ho fatto. E poi li ho prestati per la grande mostra su Maria Luigia allestita al Palazzo Ducale di Colorno. Oggi sono tornati nella Biblioteca Palatina.

– Allora la rivista «Palatina» che tu hai sostenuto prende il nome da questa biblioteca?

Certo. L'idea di «Palatina» è stata di Attilio Bertolucci, la dirigeva Roberto Tassi e aveva una redazione costituita da Gian Carlo Artoni–[7], Giorgio Cusatelli–[8] e da un gruppo di intellettuali che erano soliti incontrarsi presso la libreria di Giorgio Belledi–[9]. È uscita dal 1957 al 1966–[10]. Vi hanno scritto autori importanti come Carlo Cassola, Carlo Emilio Gadda, Pier Paolo Pasolini, Carlo Bo, Alberto Bevilacqua, Italo Calvino e Alberto Moravia.

– Vedo che hai una foto in mano. Che cos'è?

È una foto degli anni Cinquanta che riprende il gruppo degli autori della rivista «Palatina»–[11]. Eravamo così tanti che il fotografo dovette salire sul muretto...

– Vediamo i nomi... Guarda ci sei anche tu, con Artoni, Pietrino Bianchi, Attilio Bertolucci, Alberto Bevilacqua, Ubaldo Bertoli, Carlo Mattioli... Perbacco che compagnia!

È vero. Sono convinto che la crescita della Barilla sia merito dell'humus culturale che ha prodotto lo spontaneo incontro fra l'alta cultura e l'azienda, ma anche del fatto che Parma è un città integrata – lo dimostra il fatto che mi vedi in mezzo a degli scrittori e degli artisti – una città i cui cittadini sono orgogliosi di esserlo, una città-comunità, in cui si può competere ma in cui ci si può aiutare. Una Parma in cui l'imprenditore è portato a fare ciò che serve a lui ma anche alla collettività e sa che facendo il bene di tutti, ne ha un vantaggio. Una Parma in cui ci si conosceva. Io vado a Milano, incontro una persona, non posso dire che è un galantuomo. Forse posso dire che è preparato, che è intelligente, che è un professionista affermato, ma non so se posso fidarmi, non posso dire che è un galantuomo. La Parma in cui sono cresciuto io invece è una città dove tu puoi sapere chi è un galantuomo perché tutti si conosco.

– E a questa città tu hai voluto dedicare anche un libro...

C'era il fotografo Bavagnoli, di cui già ti ho parlato, che in un suo lavoro aveva colto angoli di poesia nella mia città. Giorgio Cusatelli vi aveva affiancato alcuni stupendi frammenti letterari e Pietrino Bianchi pensò una introduzione in grado di rievocare la bellezza artistica e letteraria di Parma. Il battesimo del libro – era il 1961 – avvenne nella casa di Virginio Marchi: assieme ad Attilio Bertolucci selezionammo le foto nitide e palpitanti di Bavagnoli accostando, come una metafora, bellissimi particolari delle sculture antelamiche e gente del contado, giovani donne e fisionomie d'antichi convittori del Collegio dei Nobili, gioiellieri d'eleganza anglosassone e sellai d'artigianato supremo ormai perduto. A Carboni chiesi di cura-

re la grafica e ad Amilcare Pizzi, maestro milanese della tipografia, che avevo conosciuto già nell'anteguerra, di stamparlo.

– Ma non mi dici che il titolo lo scegliesti proprio tu... Senti cosa racconta Bertolucci:

«Si trattava di trovare un titolo, tutti se ne azzardò più d'uno, ogni volta più o meno sbagliato. Ci si provò Pietro Barilla. Così venne fuori *Cara Parma*–[12], e sentimmo subito che il titolo era giusto, per quello che evocava e, come dire, per il suono, per tutte quelle "a" che vi facevano circolare un'aria felice, spirabile, piacevole».

È vero. Era come una dichiarazione d'amore per la mia città. Quel libro fu la testimonianza sensibile del mio attaccamento e della mia riconoscenza alla città che aveva nutrito le ragioni più autentiche del nostro lavoro. Per questo, ormai esaurito da tempo, lo volli riproporre, nel 1993, in una nuova edizione in occasione del mio ottantesimo compleanno. A distanza di trent'anni aveva saputo conservare la sua bellezza e la sua freschezza. E il suo significato.

– Tu e la tua famiglia avete contribuito in diversi modi allo sviluppo della vostra città. Ma ti sei mai occupato attivamente di politica?

Se intendi dire dal punto di vista ideologico, dei partiti, no. Poi chiunque faccia l'imprenditore, chiunque si occupi dello sviluppo della sua città, ha sempre dei rapporti con i politici e con la politica. Ti ho già detto dei difficili rapporti che abbiamo avuto subito dopo la Liberazione con il Partito Comunista che si era insediato addirittura da noi. E ci sono stati altri momenti di tensione, come quando ci avevano messo un'imposta di famiglia insopportabile. Ci fu

un momento in cui ci sentivamo veramente perseguitati e abbiamo pensato seriamente di lasciare la città. Poi le cose sono cambiate in meglio. L'amministrazione di Parma è sempre stata socialcomunista, tipo Fronte Popolare, eppure la città ha avuto un grande sviluppo imprenditoriale.

Sia io che mio fratello abbiamo sentito come un vero pericolo la possibilità che nel 1948 vincesse il Fronte Popolare socialcomunista e abbiamo tirato un sospiro di sollievo quando è stato sconfitto.

Segno che la politica non esprime fino in fondo lo spirito di un Paese e non riesce a comprimere le sue potenzialità. Penso a imprenditori di grande livello come Antonio Marchi che ha fondato la Tanara, all'ingegner Arturo Balestrieri–[13], a Rocco Bormioli–[14] con la sua grande vetreria. A Parma esistevano cinque aziende di grandi dimensioni, forse più che in tutto il resto dell'Emilia. Personalmente, pur essendo religioso e cattolico, non sono mai stato iscritto al partito democristiano, ma ho sempre votato Dc, grato a De Gasperi che ci aveva salvato dal comunismo, però il mio spirito era più di tipo liberale, non perché laico, ma in quanto aperto e rispettoso della libertà. Ricordo di aver aiutato anche Orlandini–[15], che da giovane amministrava il settimanale liberale «L'uomo libero»–[16] prima di diventare il direttore dell'Unione Industriali di Parma.

– E quali sono stati i tuoi rapporti con l'Unione Industriali?

Ho partecipato sempre in modo molto attivo. Ero e sono convinto che l'associazione degli Industriali dovesse affrontare i problemi tipici della categoria ma non limitarsi a quello, e occuparsi anche dei problemi dello sviluppo economico della città in modo più ampio, dare direttive e promuovere azioni che tornino a beneficio di tutti.

Per esempio, io ero convinto che Parma, proprio perché ha una sua lunga tradizione di capitale, dovesse avere un "suo" giorna-

le. La gloriosa «Gazzetta di Parma», il più antico quotidiano d'Europa, era stato l'organo di informazione del governo ducale per secoli. Poi era stata acquistata dalla famiglia Molossi, ma con l'avvento del fascismo era divenuta un organo governativo. Dopo la Liberazione era stata messa all'asta e la maggioranza era stata acquisita dall'Unione Industriali (quaranta percento) e dalla Seee, la Società Emiliana Esercizi Elettrici (trentacinque percento). Quando, nel 1962, in seguito alla approvazione della legge di nazionalizzazione dell'elettricità e la creazione dell'Enel, anche la Seee stava per essere nazionalizzata, io mi sono impegnato con Arturo Balestrieri perché anche quella quota della «Gazzetta» divenisse proprietà degli industriali parmigiani (e una piccola quota la acquistai io personalmente) garantendone così il controllo, non per farne un organo dei "padroni", ma perché si occupasse veramente dei problemi della città, cosa che ha poi fatto sotto la guida di Baldassarre Molossi–[17], giovane direttore liberale, che l'ha portata a essere il quotidiano locale con il maggior indice di diffusione di tutto il Paese.

Ora mi viene in mente un'altra iniziativa privata di grande importanza. La Stazione Sperimentale per le Conserve Alimentari, che si occupa di tutti i problemi legati alla salubrità dei cibi conservati. Era nata nel 1922 grazie all'impegno della Camera di Commercio e dei politici locali a supporto dell'industria alimentare parmense. Il suo primo direttore, Francesco Emanuele–[18], nel 1939 aveva avuto l'idea di istituire la Mostra delle Conserve una fiera dedicata ai macchinari per la trasformazione degli alimenti e per questo era sorto un piccolo quartiere fieristico a nord del Parco Ducale. Nel dopoguerra la Mostra, che era guidata dal presidente degli Industriali, aveva avuto successo, fino a saturare completamente gli spazi disponibili. Agli inizi degli anni Ottanta si presentò l'opportunità di ampliare il quartiere fieristico, ormai troppo angusto e circondato dalle case, trasferendolo lungo l'Autostrada del Sole utilizzando i capannoni, ormai dismessi, della Salvarani. La storia ricordava

quanto era successo a noi vent'anni prima... L'investimento era importante, ma c'era l'opportunità di sviluppare, assieme a Federalimentare, il primo salone internazionale dedicato alla produzione alimentare, che aveva bisogno di ampi spazi e di infrastrutture moderne. In pratica Parma sarebbe divenuta sede, non solo di una mostra dedicata alle tecnologie, ma di una ulteriore esposizione pensata per i prodotti. E i tempi erano stretti. Nell'Unione Industriali, chiamata a sostenere l'iniziativa assieme al comune e alla provincia, non tutti erano d'accordo e allora io ho detto: «*Se c'è qualcuno che dovrebbe esser contrario sono io, perché in un salone alimentare verranno tutti i pastifici miei concorrenti. Eppure credo che lo si debba fare perché darà un grande vantaggio a Parma. Io sono disposto a entrare nell'iniziativa anche economicamente*». Il risultato è che la fiera è stata trasferita e che Parma è ancora oggi la sede di Cibus, la più importante fiera italiana di settore e la terza a livello internazionale (dopo il Sial di Parigi e l'Anuga di Colonia).

– Ti vengono in mente altre iniziative a vantaggio della città che hai sostenuto?

Il Collegio Europeo–[19]. Mi dicevano che non riuscivano a trovare personale che conoscesse la legislazione europea, che ne padroneggiasse tutti i meccanismi giuridici. Alla facoltà di Legge dell'Università di Parma c'era un corso, ma era troppo astratto, chi lo seguiva non imparava ciò che serviva veramente. Allora abbiamo costituto un istituto privato che si chiama Collegio Europeo. Offre un corso biennale per sessanta studenti e oggi Parma ha tutto il personale che le serve.

– Poi c'è l'aeroporto di cui mi ha parlato Orlandini. Ecco cosa mi ha detto, l'ho registrato: «*Altra realtà che senza il signor Pietro non si sarebbe mai sviluppata è l'aeroporto. Avevamo ereditato una piccola struttura sorta prima della guerra e poi gesti-*

*ta dall'Aeroclub. Ma non era adeguata per i voli di linea. Molti ne sentivano l'esigenza, ma pochi avevano la voglia e il coraggio di realizzarla. Quando siamo andati a parlarne con l'allora vicesindaco questi ci ha risposto: "*Ma c'è già un aeroporto a Bologna. Perché volete farne uno a Parma? Non serve a niente!*" e noi a ribadire che Parma è una città con una sua autonomia e un suo bacino economico e lui rispondeva: "*Allora facciamo partire un pullman per Bologna ogni mattina con sopra il banco per il check-in". *Insomma, ci muovevamo su due lunghezze d'onda diverse e abbiamo capito che l'unico modo per avere un aeroporto civile adeguato alle esigenze di Parma era di costruircelo noi. Bisognava raccogliere i quattrini per farlo, comprare il terreno e costruire le strutture di servizio. Pietro Barilla ha risposto puntualmente entrando nella società con qualche centinaio di milioni di lire*». E ancora l'appoggio alla realizzazione dell'autocamionale della Cisa, che unisce Parma alla Spezia. Poi hai dato un grande aiuto alla facoltà di Ingegneria dell'università...

Come sai l'Università di Parma era antica e famosa – esisteva già nel Dodicesimo secolo – ma tra i suoi corsi aveva solo il primo biennio di Ingegneria, una facoltà indispensabile per una città industriale. Quindi è stato deciso di completare i corsi. Occorreva però una nuova sede e io ho pensato di poter intervenire finanziandola nel 1987 con un contributo di quattro miliardi di lire. L'edificio è bello e funzionale e ho pensato di impreziosirlo ancora di più facendovi collocare all'ingresso una scultura di Arnaldo Pomodoro[20]. La facoltà ha avuto un grandissimo sviluppo, tanto che la sede si è dimostrata ben presto insufficiente. Due anni dopo è venuto a trovarmi il nuovo rettore, Nicola Occhiocupo[21], parlandomi di questo problema e io allora ho fatto una ulteriore donazione di quattro miliardi con cui l'edificio è stato di fatto raddoppiato e la nuova ala è stata inaugurata nel 1991.

# XIX

# SCEGLIERE E RICOMPENSARE

È difficile scegliere bene i propri collaboratori. Perché ti devi sentire in sintonia con loro, provare simpatia reciproca. Se non si instaura sintonia reciproca, nasceranno sempre delle incomprensioni. Poi devi capire se quell'uomo è onesto, fedele. Non basta che sia brillante, abile, astuto: in un'azienda come la Barilla fondata sulla serietà, la lealtà verso tutti, interni ed esterni, occorre gente che ha in sé e apprezza negli altri queste qualità.

– Che cos'è per te un'impresa?

È una comunità formata da uomini e donne uniti da un comune scopo, una comune meta, da una comune appartenenza. Troppo spesso dimentichiamo che qualsiasi impresa, qualsiasi istituzione è formata da esseri umani che si sentono forti quando si sentono uniti, quando hanno una meta comune. Tutti vogliono sentire che il loro lavoro ha un significato, un valore. Un'impresa si espande, cresce, ha successo quando tutti i dipendenti, dal presidente in poi, sono orgogliosi di appartenervi e di contribuire al suo sviluppo. Questo ho sempre voluto che fosse la Barilla. E così ho sempre cercato dei dirigenti che fossero stimati dai collaboratori, dei dirigen-

ti che i dipendenti eleggerebbero loro stessi. Un'azienda prospera quando tutti sono ragionevolmente sicuri che la loro attività viene capita, apprezzata, premiata, con equità, con giustizia. Quando la gente, a tutti i livelli, si stima, si rispetta, quando, anziché odiarsi collabora, quando si aiuta, quando non mente, quando non si invidia. E non bastano le parole e le dichiarazioni di principio per motivare le persone, perché queste si accorgono quando i fatti non corrispondono alle dichiarazioni, quando i dirigenti fingono di essere convinti, ma sono in realtà falsi e ipocriti. Io queste persone non le ho mai assunte, e se le ho assunte, poi ho fatto in modo di allontanarle appena possibile.

– Per molti l'impresa è una pura entità economica in cui si lavora o per avere un vantaggio o un guadagno.

È la definizione che danno gli economisti o i finanzieri, per cui l'impresa si riduce al denaro che ne puoi ricavare. Ma nella vita reale non è così. Nessuna impresa può crescere, prosperare, arrivo a dire sopravvivere, se non è animata da una meta, un ideale, sentimenti, sogni, valori. L'insegnamento che ho tratto dalla mia vita, dall'infanzia fino a oggi, e a cui mi sono improntato, è che una impresa non è solo "un'entità economica", cementata da interessi, ma una "comunità morale" radicata nel suo territorio. Quando si spezza la comunità morale, e la società resta unita solo dalla ricerca del potere e del guadagno, dall'orgoglio, dalla ipocrisia e dall'inganno, il suo destino è segnato: lentamente declina, sprofonda nella mediocrità, alla fine fallisce. Il lavoro di tutti è come tanti mattoni con cui puoi costruire e sviluppare l'azienda. Ma i mattoni devono essere uniti, legati, in rapporto solidale tra loro. Gli uomini devono lavorare insieme, in squadra...

– E ogni volta, a tutti i livelli, ci devono essere i capi adatti...?

Sì, la scelta dei capi e dei dirigenti è fondamentale. Perché sai, non puoi fare tutto tu. Io ricordo che nel periodo delicatissimo fra il '40 e il '50 seguivo con grande calore la squadra degli autisti, così preziosi per far giungere i prodotti Barilla integri e nei tempi giusti nei depositi e nei punti vendita della penisola. E in altri periodi ho concentrato le mie cure e le mie attenzioni su un altro problema, ma poi bisogna saper scegliere la persona che farà questo lavoro al posto tuo, meglio di te. Pensa a cosa ha fatto Gianni Maestri nei primi anni Settanta quando, silenziosamente, quasi clandestinamente, ha preparato Mulino Bianco...

– Come sceglievi i tuoi dirigenti, quali criteri seguivi?

In termini generali ti dirò che ogni volta ho cercato dei dirigenti che fossero onesti e potessero essere stimati dai dipendenti. Nel corso della mia vita, prima lavorando, e poi durante la guerra e il difficile dopoguerra, avevo imparato a conoscere le persone. Stando con loro, facendole parlare, magari anche di cose senza importanza o non attinenti all'impresa, ne ricavavo un'impressione in parte razionale e in parte emotiva.

Io credo che la prima impressione sia importante. Soprattutto con una persona che non conosci e che non ti conosce. Nessuno dei due ha avuto tempo di prepararsi, di organizzare una messa in scena per l'altro. E poiché non la conosci, non hai nemmeno pregiudizi, sia positivi che negativi. Sei una pellicola vergine che resta impressionata da comportamenti che neppure il tuo interlocutore sa di avere. E se conosci gli esseri umani, se hai esperienza, puoi farti un'idea importante di chi hai di fronte. Ma naturalmente un semplice colloquio non mi bastava. Se la persona mi sembrava adatta, la incontravo di nuovo e, soprattutto, la facevo lavorare in azienda e poi la osservavo a lungo per poterne valutare l'operato e il carattere. Il mio metro, visto coi criteri di oggi, era un po'

rigido. Io ho sempre dato una grande importanza al comportamento corretto, serio, rispettoso e alla disciplina. Te l'ho già detto raccontandoti la mia vita: ho passato la mia giovinezza in divisa e ho fatto seriamente la guerra; ho avuto esperienze personali anche drammatiche; ho visto gli uomini agire nelle situazioni estreme; ho conosciuto la lealtà, la generosità, il sacrificio, ma anche la vigliaccheria, l'avidità e il tradimento della parola data. I miei figli mi dicono che io divido le persone in due categorie: i galantuomini e quelli che non lo sono. È vero. Per me il galantuomo è una persona intimamente retta, e questa rettitudine si esprime anche nel comportamento.

> – Tuo figlio Guido mi ha detto: «*I temi legati alla disciplina sono sempre stati molto importanti per papà. Per lui il modo in cui uno si comportava e si poneva aveva un grande peso. L'educazione e il rispetto erano una parte sostanziale nelle qualità di una persona. Papà divideva le persone tra galantuomini o non galantuomini, e il fatto di essere un galantuomo, a prescindere dalle sue capacità intellettuali, costituiva uno spartiacque significativo, prima ancora delle competenze professionali. "*Certo queste ci vogliono*" usava dire "*ma da sole non servono a nulla.*"*».

Quello che dice Guido è vero; e questo tipo di insegnamento l'ho trasmesso ai miei figli, giorno dopo giorno e non in modo astratto, ma concreto, esaminando, valutando insieme le persone e il loro comportamento. E ho mostrato loro che anche le decisioni che sembravano più emotive e improvvisate, in realtà erano frutto di una attenta meditazione, di una lunga ponderazione, di un piano di sviluppo che perseguivo con coerenza, con tenacia. E ho cercato di insegnare loro che, infine, quando sbagli, devi avere non solo il coraggio di cambiare, ma anche di dirlo.

– Ma fra i tuoi collaboratori devi mettere anche i figli, tu li hai preparati a questo compito fin da piccoli...

Sì, soprattutto dopo il mio ritorno, uno dei miei obiettivi fondamentali era far innamorare i miei figli dell'azienda. Con Luca non avevo problemi perché lui è sempre rimasto al mio fianco; ma con Guido era diverso, perché studiava filosofia a Milano, frequentava un altro ambiente e mi aveva detto che non voleva occuparsi dell'azienda. Poi le cose sono cambiate. È stato dopo l'infarto e da allora si è dedicato all'azienda e ha fatto delle cose bellissime. Ha realizzato la sponsorizzazione della Roma quando era allenata da Liedholm e c'era Falcão come centrocampista e che proprio quell'anno ha vinto lo scudetto[–1]. Poi aveva fatto anche la Barilla Boogie Band con Renzo Arbore[–2], tutte attività che hanno contributo alla crescita significativa della nostra quota di mercato. Paolo invece era agli inizi della sua carriera di pilota e non poteva occuparsi dell'azienda, ma lo farà più tardi, con decisione e impegno.

– Tu però eri anche esigente, sapevi comandare, sapevi farti ubbidire e sapevi anche essere duro.

Sì, talvolta ero duro, anche se non mi rendevo conto della mia severità. Perché non ho mai trasceso, non ho mai gridato, mai insultato nessuno. Eppure diverse persone che mi erano vicine, più volte mi hanno detto che, quando le rimproveravo, anche se dicevo poche parole, arrivavo a fare loro paura. E pensa che io sono sempre stato gentile, talvolta addirittura dolce con i miei dirigenti e i miei collaboratori. Poi mi fai venire in mente il rapporto, davvero particolare, che ho avuto con una persona al nostro fianco per molti anni. Ti parlo della signora Natalia, assunta già da mia madre nel 1949 come operaia, che poi ha continuato a collaborare con noi come responsabile di una cooperativa di servizi. La fedeltà e la sua dedi-

zione erano tali, che non di rado era lei stessa a farmi delle osservazioni, che il più delle volte ero felice di accogliere.

– Penso sia stato proprio per questo. Tu con i tuoi collaboratori eri sempre sorridente, amico. Poi, quando trasgredivano le regole, improvvisamente diventavi il maestro inflessibile; ti sentivano di colpo lontano e avevano l'impressione di aver perso la tua stima, la tua amicizia; sentivano che fra te e loro si era creato un abisso, temevano di averti perso per sempre e ne erano terrorizzati. Solo i capi che hanno una grande autorevolezza e sono amati hanno questo temibile potere. Ma i tuoi figli ricordano anche degli episodi in cui tu hai preso dei duri provvedimenti.

Davvero? Quali?

– Per esempio Paolo ricorda quello di un alto dirigente che andava molto spesso a Roma per lavoro, ma che poi, una volta là, non si occupava adeguatamente delle questioni della Barilla: tu lo hai convocato nella tua casa a Fraore e poi lo hai licenziato senza esitazioni. Su un altro caso ricordo quello che mi ha detto Luca: «*C'era un dirigente che aveva un carattere un po' scontroso, che non creava la squadra, anzi, rompeva lo spirito di corpo che doveva esserci all'interno dei gruppi di lavoro, ma si considerava straordinariamente bravo e riteneva che questa sua bravura non fosse adeguatamente riconosciuta dall'azienda. Allora aveva chiesto un colloquio al papà per lamentarsi del fatto che la società non gli riconosceva maggiori responsabilità e il corrispondente aumento di stipendio, minacciando di dare le dimissioni. Dopo averlo ascoltato il papà gli ha detto: "*Lei si lamenta perché l'azienda non la sta trattando bene e sta pensando di andare via. Io le dico che non deve essere lei a preoccuparsi

se andare via o no; siamo noi che ci stiamo domandando se lei deve rimanere in questa azienda oppure andarsene". *A questo punto il dirigente è uscito ammutolito dall'ufficio del papà*».

È vero, ogni tanto qualcuno esagerava e doveva essere rimesso al suo posto...

– Ma tu sapevi anche ricompensare chi lavorava bene. Che criteri seguivi?

Io credo che nell'impresa occorra un grande senso di giustizia. La giustizia diminuisce anche l'invidia. In un'impresa le remunerazioni sono proporzionali al compito e alla responsabilità che hai; però bisogna sapere anche premiare l'impegno, la dedizione, la lealtà e anche il successo che alcuni ottengono e altri no.

Il successo di un'impresa spesso dipende da decisioni, idee, soluzioni, attività fatte da determinati uomini e io, quando mi sono accorto che qualcuno aveva contribuito più degli altri all'opera comune, ho sempre sentito il bisogno di ricompensarlo, magari non in denaro e nemmeno senza toccare lo stipendio o la gratifica, ma con un riconoscimento umano, un elogio, un dono. Però, senza mai dare l'impressione di voler fare delle preferenze, dei privilegi. Insomma anche gli altri dovevano trovare che "era giusto", che avevo fatto bene.

– E le tue ricompense? Quali sono stati i riconoscimenti, i premi che hai ricevuto tu personalmente?

Per me il riconoscimento è sempre stato il successo dell'impresa. Per esempio riuscire a risolvere la questione del pane nel dopoguerra, affermare la pasta all'epoca di Mina, poi trionfare sul mercato con Mulino Bianco...

– Tu però hai avuto anche dei riconoscimenti personali ufficiali, formali... Per esempio sei stato nominato Cavaliere del Lavoro...

Sì, lasciami pensare un momento: era il 1968, stavamo costruendo il nuovo stabilimento di Pedrignano, avevo cinquantacinque anni, era un riconoscimento importante, un riconoscimento verso un'impresa completamente rinnovata.

– Altri premi?

Poi c'è stato il Premio Alcide De Gasperi che mi è stato consegnato a Roma nel 1986. Ricordo che mi aveva accompagnato l'ingegner Manfredi ed erano presenti Giulio Andreotti e i registi Michelangelo Antonioni[–3], Federico Fellini e Giorgio Strehler[–4]. L'anno dopo ho ricevuto la medaglia d'oro del Premio Sant'Ilario dal comune di Parma.

– Ma c'è stato uno di questi premi che ti ha toccato in modo particolare?

Sì, ne ricordo uno con particolare emozione. Il 26 settembre 1987, in occasione del suo novecentesimo anniversario, l'Università di Bologna mi ha conferito la laurea *ad honorem* in Economia e Commercio. Il rettore era Fabio Alberto Roversi Monaco (1938-) e il preside della facoltà di Economia era Giancarlo Barbiroli. È stato un giorno particolare della mia vita, perché sono stato onorato con un titolo che mai avrei immaginato di poter avere e che, nascostamente, vedevo come un traguardo importante cui avevo rinunciato moltissimi anni prima.

Ti confesso che da subito ho preferito non fregiarmi di quel titolo, perché comunque non mi sentivo "dottore" e poi perché non è

mai stato nella mia natura mettere in evidenza le onorificenze, quasi come se queste mi allontanassero dalle persone.

Sai, questo riconoscimento è stato per me particolarmente significativo ed emozionante perché nello stesso giorno veniva assegnata la laurea *ad honorem* anche a Madre Teresa di Calcutta[–5] in Farmacia, per tutto il bene che ha fatto ai malati e ai sofferenti. Conoscendomi, puoi immaginare il mio imbarazzo dovuto al profondo senso di inadeguatezza che ho avuto trovandomi al fianco di questa persona immensa.

Ricordo il difficile momento della *lectio magistralis*, quando dovevo leggere il documento che avevo scrupolosamente preparato con l'aiuto di Ganapini: già allora avevo dei seri problemi di vista e il dover leggere un discorso lungo e articolato metteva in seria difficoltà la mia capacità di concentrazione e resistenza.

Dopo un breve inizio letto con agitazione, come sempre il mio istinto ha prevalso: ho deposto i fogli, ho chiesto scusa per il mio italiano non perfetto e mi sono lasciato andare a braccio nel racconto della storia mia e della Barilla. Nessuno l'aveva mai fatto prima! Ho parlato brevemente, ma tutto ciò che ho detto è affiorato con naturalezza e ho toccato tutti i temi a me più cari, che non sono quelli dei numeri, ma dei valori. Mi ricordo che nell'aula magna c'erano mia moglie e tutti i miei figli profondamente commossi.

Quella sera, a casa, penso di essermi addormentato sorridendo per l'orgoglio che ho provato per la mia storia e per la Barilla.

# XX

# I MIEI ARTISTI

Oggi ci lasciamo alle spalle lo stabilimento e andiamo a piedi verso l'edificio direzionale, dove c'è il mio ufficio e, passando, guardiamo alcune delle opere d'arte che ho raccolto in trentacinque anni. Alcune sono proprio qui nel grande prato e altre le ho collocate negli uffici e nei corridoi dell'azienda in modo che ne godano tutti.

– Di fatto hai costruito come una galleria d'arte...

E pensa che io non sono un collezionista. Ho sempre cercato le opere d'arte perché mi sentivo attratto, perché capivo che racchiudevano un significato e un messaggio non solo per me, ma anche per gli altri, e io lo dovevo condividere.

– Che cosa è stata ed è per te l'arte?

L'arte... è il mio orizzonte e il mio respiro, mi dà calore e mi fa guardare in avanti. L'arte non racconta solo il presente, i nostri bisogni, le nostre necessità pratiche. È infinitamente più ricca, descrive la nostra anima in tutta la sua complessità, i suoi tormenti, i suoi dubbi, la sua fede, le sue aspirazioni. Mostra come vorremmo vivere,

ciò che vorremmo essere. Ci ricorda ciò che possiamo diventare. L'arte è una strada che tracciamo davanti a noi, una strada di perfezione, un insegnamento, un monito, un comando, una chiamata. Io però non ho mai cercato solo l'oggetto d'arte, ho sempre desiderato anche il rapporto con gli artisti, che mi hanno sempre trasfuso il gusto della creazione e, nello stesso tempo, il bisogno di perfezione. E ti sembrerà forse strano, ma da loro ho anche imparato a guardare il mondo con occhi ingenui, stupiti, con una stupefacente semplicità. Soprattutto dai pittori e dagli scultori. Attraverso di loro vedi cose che altrimenti non noteresti e che anche gli altri non vedono o dove gli altri non sono ancora arrivati. Ecco guarda...

Questa è la grande scultura-piazza di Pietro Cascella[1] *Campi di grano*. È un omaggio ai miei nonni, ai miei genitori, a tutti coloro che hanno lavorato nella Barilla, ma anche un omaggio all'acqua, alla terra, al grano, al sole. Ho conosciuto Cascella nel 1972 e il suo lavoro mi ha subito colpito profondamente. In molte sue opere io vedo l'incontro della terra e del cielo, cioè la vita. Quando ho incominciato a pensare a quest'opera però avevo appena perso la Barilla! Potevo comprare da lui solo qualche scultura per la casa di Fraore, come *Aurora.* Ho dovuto aspettare molti anni per realizzare il mio sogno. Questa è una grande opera che ogni volta mi trasmette commozione. Il campo di grano è la natura fecondata, plasmata dall'uomo. Gliel'ho commissionata nel 1979 quando sono tornato alla Barilla, perché volevo festeggiare i cento anni della nostra impresa. Cento anni, pensa! In realtà i cento anni erano passati nel 1977 senza particolare attenzione da parte della Grace. Ma finalmente ero tornato a prendere il mio posto, a continuare l'opera iniziata da mio nonno, da mio padre. Ero orgoglioso e riconoscente e ho pensato che per celebrare degnamente questo momento non bastasse una festa. La festa è effimera, ne svanisce il ricordo, chi non vi ha partecipato ne viene per sempre escluso. Invece l'opera d'arte è immortale e fa parte-

cipare tutti a quel momento mirabile perché lo rinnova in continuazione. Questo monumento di Cascella, lo considero quasi un altare, un santuario...

– Ma è un santuario, un'enorme base di travertino su cui poggiano i grandi blocchi che rappresentano il grano e le sculture alte imponenti come divinità del sole, dell'uomo e della macchina...

Sì, è un santuario del lavoro e della riconoscenza, per ricordare cento anni di lavoro, per dire grazie agli uomini: a quelli di ieri che non sono più fra noi e a quelli di oggi che operano giornalmente qui. Si ringrazia in tanti modi: vi è la preghiera, vi sono le azioni giornaliere che si possono dedicare al bene comune. E c'è anche questo modo di ringraziare, con questo segno, con questo monumento che rimarrà nel tempo a testimonianza di una riconoscenza, un grazie detto in umiltà; poiché le miserie, le fatiche, i sudori di due generazioni non sono stati dimenticati...

Ah, ecco un'altra cosa a cui tengo molto: il cavallo di Mario Ceroli...

– È grandioso...

Sai, Ceroli lavora il legno, ha fatto la sagoma in legno e da quella poi è stata ricavata la fusione in bronzo...

– Perché gli hai commissionato questo cavallo? Cosa rappresenta?

È un ricordo e un omaggio ai cavalli della Barilla, i cavalli che all'inizio del secolo trainavano i nostri carri di farina e di pasta, bianchi, poderosi, bellissimi e sempre perfettamente strigliati come voleva

mio padre; ma è anche omaggio alla prima generazione dell'azienda, che l'ha fatta crescere col sudore e con la dedizione. Ceroli è anche l'autore delle grandi sculture in legno che appaiono nella scenografia della pubblicità di Mina.

Qui poi vi sono due opere di Arnaldo Pomodoro il disco giroscopio che si muove alla brezza del vento e ricorda il sole, e il cubo che richiama il tema degli ingranaggi e della tecnologia.

Ecco ora guarda sullo sfondo: c'è l'edificio direzionale tutto bianco che spicca nel fogliame scuro degli alberi. E proprio all'ingresso ho fatto mettere la scultura di Giuliano Vangi[–2], l'uomo e la donna che corrono verso il futuro. È un'opera che io ho molto amato, e che continuo ad amare perché esprime l'amore fra un uomo e una donna, l'ottimismo, la vitalità, il desiderio, i sentimenti che sono più miei. Gliel'ho commissionata io e gli ho suggerito anche il titolo, *Il nodo*[–3].

Vieni entriamo. Hai già visto l'atrio, vero?

– E come si fa a non vederlo? Al centro c'è una stupenda scultura di Francesco Messina[–4], *La grande danzatrice*, una imponente tela di Carlo Mattioli e un altorilievo di Pietro Consagra[–5].

Sì, così accogliamo ogni visitatore con cose belle, di gusto. Sai dove ho avuto l'idea? Quando sono stato alla Ciba a Basilea, ho visto che, all'ingresso, anziché i freddi e banali arredi aziendali, c'era un bellissimo quadro di Picasso. Mi ha emozionato. Ho capito la differenza di stile, di immagine, il diverso modo di testimoniare l'eccellenza della propria impresa.

– Oggi una grande tela di Picasso è nel tuo studio... Sai Pietro cosa penso? Che certo l'idea dell'ingresso te l'ha data la Ciba, ma che tu l'hai recepita perché hai un gusto innato...

Forse il gusto è una tradizione di famiglia. Quando abbiamo finito questa visita, passiamo all'Archivio Storico: vi sono conservati non solo le fotografie dei negozi e degli arredi, ma anche alcuni bellissimi vasi originali d'epoca per la pasta.

– Tu ti sei sempre occupato dell'immagine, della pubblicità, ma quando hai incominciato a occuparti di arte vera e propria?

Il mio matrimonio con l'arte è avvenuto solo nel dopoguerra, direi con il viaggio che ho fatto con Alberti a Hollywood. Sono stato profondamente colpito dall'importanza, dal rispetto di cui godevano il cinema e l'arte italiani.

È stato però il mondo culturale di Parma a guidarmi. Cesare Zavattini era redattore alla «Gazzetta di Parma» in cui scriveva anche Attilio Bertolucci mentre Pietrino Bianchi era il più noto critico cinematografico del Nord. Nel 1953 perciò mi è parso logico finanziare il Convegno sul Neorealismo[–6] proprio qui a Parma; ed è allora che ho conosciuto molti nostri registi e sono diventato amico di Valerio Zurlini. Nel 1960 Zurlini ha girato proprio qui a Parma nella Villa Tedeschi, il film *La ragazza con la valigia* con Claudia Cardinale, Gian Maria Volonté e Romolo Valli che sono stati tutti e tre miei ospiti. Zurlini mi faceva partecipare alla preparazione del suo film, mentre girava le varie scene e lo seguivo nel suo nascere. Ed è grazie a questa conoscenza profonda che poi gli ho chiesto di girare i caroselli di Mina. Zurlini è stato spesso mio ospite a Fraore e condivideva tanto il mio gusto per l'arte figurativa che, nel 1970, ha fatto apparire Mina tra le sagome di legno modellate da Mario Ceroli; un'altra volta sul fondale di un famoso quadro di Magritte o davanti alle tele informali di Titina Maselli[–7].

– Come hai incominciato la tua collezione di quadri?

Pensa, partendo dalla rivista «Palatina»! è sulle pagine del secondo numero che un giorno ho visto la riproduzione di una natura morta di Giorgio Morandi–[8] che mi ha affascinato. Poi sono andato a prenderla a Milano. Mi ha accompagnato Zurlini alla galleria del Milione di Gino Ghiringhelli–[9].

– Hai conosciuto personalmente Morandi?

Sì, era una persona molto profonda e riservata, di cui poi ho scelto altri quadri, due nature morte, due paesaggi e *Fiori* del 1953. Però non abbiamo potuto approfondire la nostra amicizia perché è morto presto, nel 1964.

– Invece hai conosciuto bene Guttuso–[10]...

Sì, l'ho incontrato per la prima volta a Parma nel 1963, quando ha tenuto un'esposizione antologica per l'inaugurazione degli ambienti restaurati delle Scuderie della Pilotta e siamo rimasti amici. È stato diverse volte mio ospite nella casa di Fraore, ma ci siano visti anche nel suo studio di Velate alle porte di Varese e a Roma nello studio di piazza del Grillo. Da lui ho comperato il grande quadro *Interno dello studio di Velate* che si trova lungo il corridoio qui vicino e *Il fumatore* che è nel mio ufficio. Questo già prima della vendita della Barilla.

– Tu però hai molto amato anche la scultura...

Pensa che la prima volta che sono stato alla galleria del Milione con Zurlini ho comprato anche una piccola scultura di Giacomo Manzù–[11], *Cardinale seduto*. È nella casa di Fraore. E poi, in seguito, molte altre sue opere. Di Manzù mi è sempre piaciuta la straordinaria capacità di cogliere ed esprimere in maniera davvero intensa

sentimenti e modi di essere diversi: la fragilità che trovi in *Filemone e Bauci*, la forza di *San Giorgio*, la passione de *Gli amanti*, il desiderio di *Fauno e Ninfa*, la solitudine de *Il muro di Odissea*, l'eleganza del *Passo di danza*. Gli avevo chiesto anche una grande scultura in bronzo da collocare sul lato che guarda l'autostrada del grande stabilimento di Pedrignano ancora in costruzione. Nel 1968 aveva realizzato un bozzetto dal titolo *Grandi pieghe*. Poi abbiamo venduto la Barilla e i nuovi compratori non se ne sono più curati. Alla Grace queste cose non interessavano per nulla, le consideravano delle stranezze nostalgiche degli italiani.

– Frequentavi solo la galleria di Ghiringhelli?

No, anche la galleria Galatea di Mario Tazzoli a Torino, dove proprio nel 1968 ho comprato un quadro di Francis Bacon–[12], *Two americans*. L'hai presente?

– Sì, però confesso che mi turba...

Anch'io quell'opera la consideravo difficile, l'ho un po' subita, ma poi, col passare del tempo, l'ho capita sempre più profondamente, me ne sono innamorato...

– E dopo la vendita della Barilla?

Alla Fiera d'Arte internazionale di Basilea Marilena e io ci siano regalati per Natale due quadri: uno di Magritte–[13], *La belle captive* e uno di Max Ernst–[14], *Le Romantisme*. In quello di Magritte c'è un paesaggio agreste e un cavalletto con una tela su cui viene rappresentata una casa e un contadino con un carretto trainato da un cavallo. Ma il contenuto del quadro potrebbe essere benissimo il paesaggio reale, basta togliere la delimitazione della tela. In se-

guito dalla galleria Galatea di Torino ho acquistato il lavoro di un raffinato preraffaellita Edward Burne-Jones–[15] *Studio per Garland Weavers* una donna vestita d'azzurro che si allontana.

– E di italiani?

Ho conosciuto Ennio Morlotti che è stato spesso a Fraore, un artista che ho apprezzato sempre di più col passare del tempo. È un artista non figurativo, un grande colorista. Poi ho comprato quattro opere di De Chirico–[16], in realtà due prima e le altre dopo: *Le consolateur*, del '29, che aveva fatto parte della straordinaria collezione del grande mercante d'arte Léonce Rosenberg a Parigi, *I bagni misteriosi* del '34, *Chevaux sauvages*, un gruppo che mi ha sempre affascinato, e *Ippolito con i compagni*, uno dei suoi pezzi più misteriosi. De Chirico però non l'ho mai conosciuto personalmente. L'ho visto qualche volta al Caffè Greco a Roma ma non l'ho mai avvicinato, ti confesso che ero un po' intimorito dalla sua grandezza.

– Invece eri amico di Mino Maccari–[17]...

Certo! L'ho conosciuto a Cinquale, in Versilia, dove aveva il suo studio. Era una personalità poliedrica, complessa: pittore, giornalista, scriveva sul «Selvaggio» e poi sul «Mondo» con vignette e taglienti giudizi sulla "fauna" politica, culturale e mondana del tempo, però era anche un uomo capace di grandi slanci di generosità umana verso le persone semplici e in stato di bisogno Ci vedevamo in Versilia. Spesso ci incontravamo al Caffè Roma anche con Eugenio Montale, Attilio Bertolucci, Carmelo Bene e Ubaldo Bertoli. Maccari era un uomo versatile, semplice, immediato, spontaneo. I suoi quadri piacevano a tutti e, proprio per questo, ne ho regalati tanti agli amici fra cui uno anche a Enzo Ferrari.

– Era un'epoca in cui viaggiavi molto...

Sì, e ho fatto diversi acquisti anche all'estero. A Londra da Daniel-Henry Kahnweiler, che era il mercante di Pablo Picasso, ho acquistato il dipinto di cui parlavi prima, *Femme sur un fauteuil. Buste* del 1962 e *Des oiseaux dans les arbres* di Fernand Léger–[18], un'opera del '53. E inoltre una piccola ma straordinaria scultura di Henry Moore–[19] *Doppio ovale* che abbiamo portato in treno da Parigi a Parma!

– E dopo il ritorno nella tua Barilla?

Allora ho cercato di fare una cosa in grande! Ti ho accennato che, negli anni Sessanta, prima della vendita dell'azienda avevo chiesto a Manzù di preparare il bozzetto di una grande scultura da collocare lungo l'autostrada in modo che tutti la vedessero. Negli anni successivi quel progetto è stato accantonato anche perché ci siamo resi conto che sarebbe costato troppo. Ne ho parlato allora ad Arnaldo Pomodoro che ha pensato a un muro lungo trecento metri su cui dovevano essere rappresentate tutte le attività della Barilla. In una sua lettera, che se aspetti un momento recupero, Pomodoro mi scriveva... Ecco:

> «La mia proposta credo abbia una assoluta novità visiva... Quest'opera assolutamente nuova, oltre che decorare eccezionalmente e pubblicitariamente sia la fabbrica che il luogo pubblico della strada, andrebbe su tutte le riviste. Sarebbe un'innovazione storica nell'arte».

Poi non siamo mai riusciti a realizzarla perché, anche in questo caso, il costo era assolutamente proibitivo. A Pomodoro però ho commissionato il *Giroscopio* che è qui davanti gli uffici e una scul-

tura che ho donato all'Università di Parma per la facoltà di Ingegneria nel 1987. Il totem che segnala la Barilla invece è del designer Bob Noorda[20].

– Qual è il quadro che senti più vicino, quello che ti emoziona di più?

Forse *Il romanzo di una cucitrice*, di Umberto Boccioni[21] che tengo nel mio studio. Ho anche un suo disegno preparatorio a matita, *Testa di donna*. Ma il quadro trasferisce un'emozione profonda, il senso di mistero che emana dalle pagine del libro e il senso del tempo sospeso, che filtra, con la luce, dalle finestre spalancate sul giorno. E pensa che, quando il pittore lo espose per la prima volta, non venne capito dalla critica. Io, invece, ne sono rimasto colpito subito. Ce lo siamo contesi io e Gianni Agnelli...

– Ricordi altri acquisti memorabili?

Sono riuscito anche a comprare il *Prometheus* di Arnold Böcklin[22]. Ormai pensavo a un vera collezione, e anche di farne una mostra. Mi mancavano alcuni autori da cui ero letteralmente affascinato come Alberto Savinio[23] di cui, pensa, mi sono assicurato *L'ira di Achille*, *Le départ de la colombe*, *Fruits et orage* e di Max Ernst, di cui già avevo *Romantisme*, *Divinité*, il bozzetto, intensissimo, del quadro più grande che è alla Collezione Peggy Guggenheim a Venezia.

– Tu amavi molto anche Marino Marini[24], uno dei suoi cavalli è sempre stato qui nell'ingresso degli uffici...

Marini ha sempre suscitato in me un sentimento di commozione e tenerezza. Ho letto dei suoi critici che dicono che vuol rappresen-

tare l'antieroe. Un po' come Cervantes, solo che qui antieroe non è solo il cavaliere ma anche il cavallo. A me sembra piuttosto una rappresentazione simbolica del reale. Col tempo ne ho acquistati quattro. Nella prima scultura del 1945 cavaliere e cavallo cavalcano sereni, nel secondo entrambi sono rigidi, freddi; nel terzo il cavallo si impenna e sta per disarcionare il cavaliere che ha allargato le braccia; nell'ultimo il cavaliere è ormai sbalzato di sella. A me ogni tanto piaceva abbracciare il cavaliere che apriva le braccia, come ad aiutarlo.

– Tu hai anche molte opere di Carlo Mattioli...

Mattioli, pur essendo nato a Modena, è cresciuto a Parma e ci conosciamo da quando eravamo ragazzi. Lui non aveva un gallerista. Ogni tanto passavo io a trovarlo nel suo studio in centro, di fianco al Duomo e sceglievo alcuni quadri che mi piacevano. Ci vedevamo anche in Versilia. Due dei suoi quadri hanno un riferimento proprio alla Versilia, il primo si chiama *Estate in Versilia* e il secondo *Aigues mortes* e rappresenta un tappeto di alghe ed erbe, compatto, intenso. Però mi accorgo che ho dimenticato di citarti molte altre opere importanti, come il delicato violinista di Chagall[25] o alcuni quadri di De Pisis[26]...

– Pietro, tu hai costruito la Barilla come un'opera d'arte...

Ogni volta che ho dovuto costruire qualcosa, una casa, uno stabilimento, una cittadella industriale come Pedrignano, mi sono sempre trovato di fronte alla stessa scelta: costruire un edificio misurato sulle risorse e le esigenze del momento, e quindi scegliere un edificio poco costoso, modesto, semplice, spartano, o invece costruire una sede per ciò che sognavamo di diventare, modernissima, tecnologicamente all'avanguardia, artisticamente stupenda? In sostan-

za, scegliere il presente o il futuro? Rappresentare quello che eravamo nell'oggi, oppure puntare sulla nostra immagine ideale? Farci guidare dall'utile nel presente, oppure dalla bellezza, dall'arte che parla del futuro? Io ho fatto sempre la seconda scelta. Per riuscirci bisognava credere in noi stessi, nelle nostre possibilità future, che ci rappresentano non come siamo, ma come vorremmo essere. L'opera d'arte, allora, non ci rappresenta come siamo ma come vorremmo essere, non risponde alle domande di oggi, ma a quelle della gente che verrà...

# XXI

# LOTTE ED ESPANSIONE

– Oltre alla pasta e a Mulino Bianco, la Barilla è cresciuta anche attraverso l'acquisizione di mulini, stabilimenti e imprese...

La prima acquisizione è stata la Voiello, intrapresa da noi nei primi anni Settanta per avere una pasta napoletana diffusa e accettata al Sud e di posizionamento alto. Però il contratto, nel 1973, non l'ho firmato io, ma la Grace, che l'anno dopo ha comperato anche il Mulino di Altamura, per garantirsi il controllo qualitativo della lavorazione della materia prima lungo l'intera filiera.

Quando sono tornato in Barilla, come sai, ho dato un grande impulso alla pasta e avevamo bisogno di ulteriore capacità produttiva; per questo abbiamo acquistato nel 1983 il pastificio di Foggia, quello di Matera nel 1986 e, nel 1987, il pastificio Braibanti di Parma, fondato addirittura prima della Barilla, nel 1870, e che lavorava bene con alcuni clienti all'estero. Ricordo che ero fuori Parma quando mi chiamò al telefono il proprietario, Pier Luigi Pizzetti[1], con cui eravamo amici di famiglia, che mi informava di avere avuto un'offerta interessante da una società straniera e che era tentato di accettare. Permettere ai concorrenti di entrare in casa sa-

rebbe stato, per me, inconcepibile. Gli dissi che ero disponibile all'acquisto e combinammo l'operazione al telefono in poco meno di un'ora. Quando ci si conosce da una vita, si possono fare anche queste cose...

– Poi c'è stata l'acquisizione della Pavesi...

Ti dirò, più che un desiderio di espansione è stata la conseguenza di una strategia di difesa delle posizioni raggiunte tanto dalla pasta come da Mulino Bianco. Infatti c'è stato un momento in cui stava per crearsi un gruppo industriale in grado di attaccarci contemporaneamente sui due fronti. Con la Buitoni sulla pasta e con la Pavesi nel settore dolciario.

– Quando è avvenuto?

Nel 1985, quando l'Iri ha messo in vendita la Sme[-2]. La Sme era una conglomerata che faceva capo all'Iri, presieduto all'epoca da Romano Prodi, che aveva proposto di cedere nuovamente a privati tutte queste aziende. Nel 1985 io incontrai Prodi che mi disse in maniera informale: «*Sai che ho in mente di vendere la Sme?*». E io gli ho risposto: «*Ah sì? A chi la vendi?*». «*Non lo so ancora, ma sto pensando di venderla. Ti può interessare?*» Io pensando a quel coacervo di imprese gli ho risposto: «*No, è troppo grande, e poi sono impegnato con la pasta e Mulino Bianco*».

Un mese e mezzo dopo, una sera, vedo in tv Romano Prodi che annuncia nel corso di una conferenza stampa la vendita della Sme per cinquecento miliardi di lire alla Buitoni acquisita pochi mesi prima da Carlo De Benedetti. Devi tener presente che la Buitoni era sempre stata la nostra più pericolosa concorrente nel campo della pasta, di cui aveva anche una buona distribuzione all'estero.

Questo per noi era un vero pericolo, perché combinando da un lato la pasta e dall'altro i prodotti da forno della Pavesi, della Motta e dell'Alemagna il gruppo De Benedetti poteva offrire al pubblico una combinazione identica a Barilla e Mulino Bianco in grado di contrastare ad armi pari la nostra leadership.

Non avrei mai pensato che Prodi potesse vendere queste imprese proprio al nostro primo concorrente. È vero, mi aveva offerto l'acquisto di tutto il gruppo Sme e io l'avevo rifiutato, ma non sapevo che lui lo avrebbe poi offerto proprio all'azionista della Buitoni! E poi a un prezzo così basso!

Tutti in Italia sapevano che Barilla e Buitoni erano in concorrenza e così pure Mulino Bianco e Pavesi. Ecco perché ho reagito. Come ti ho detto prima, non mi sono mosso per espandermi, ma solo per difendermi. Buitoni e Pavesi insieme erano pericolosi. Così abbiamo costituito una cordata di aziende alimentari, rilanciando il prezzo di acquisto. A un certo punto la minaccia Buitoni è venuta meno, per l'intervento del Governo, che ha mandato a monte l'accordo tra l'Iri e De Benedetti. Poi però si sono succedute tutta una serie di complesse azioni legali da parte delle imprese coinvolte che si è trascinata per anni prima di giungere...

> – Per carità, non me lo raccontare! Questa è una biografia e non un trattato di giurisprudenza del lavoro... Dimmi piuttosto perché, allora, alcuni anni dopo avete acquisito separatamente la Pavesi?

Perché, svanito il primo problema, ne era sorto un altro. In quello stesso periodo, infatti, si era mossa la Danone, un colosso internazionale che al suo interno comprendeva la Saiwa, una storica industria di biscotti, sorta a Genova nel 1900, e la Pasta Agnesi fondata dalla omonima famiglia negli anni Venti dell'Ottocento a Pontedassio, in Liguria. Se la Danone fosse riuscita a conquistare la Pave-

si, mettendola insieme alla Saiwa, avrebbe creato un polo del dolce capace di fare concorrenza a Mulino Bianco. E Pasta Agnesi, opportunamente rilanciata avrebbe potuto minacciare anche la nostra pasta. A questo punto ho deciso di acquistare la Pavesi, pagandola quasi quattrocento miliardi di lire, una cifra enorme, addirittura superiore al suo fatturato, che allora era di duecentocinquanta miliardi. Ma così facendo sono riuscito a bloccare anche questo pericolo. Il presidente della Danone decise poi di uscire dal mercato della pasta perché si era reso conto che una grande ditta italiana come la Barilla aveva più credito anche all'estero. In questo modo la pasta Barilla e Mulino Bianco sono restati i leader, tanto nel campo della pasta come in quello dei dolci.

E poi devi tenere presente la natura della Pavesi: aveva dei prodotti unici, come i Pavesini o i Ringo, frutto delle intuizioni geniali di Mario Pavesi[–3], senza concorrenti sul mercato, o i Gran Pavesi, i primi cracker prodotti in Italia. Anche se il fondatore si era ritirato da tempo, restava un'azienda con delle potenzialità interessanti, che ha poi saputo integrarsi perfettamente con il nostro gruppo, dandoci ampie soddisfazioni.

– E le Tre Marie?

La trattativa avvenne tra il 1987 e il 1988. Era un'azienda molto interessante, faceva dei prodotti che a noi piacevano molto e il proprietario dell'azienda, Enzo Ricci, conosceva bene l'ingegner Manfredi e fu proprio lui a prendere i primi contatti. L'interesse da parte della Barilla era stato sostenuto da Andrea Allodi che in quegli anni si occupava di Mulino Bianco e aveva identificato nelle linee dei prodotti Tre Marie un interessante ampliamento di gamma, coerente con la nostra attività. Così, dopo il primo contatto di Manfredi, conobbi personalmente Enzo Ricci che mi fece subito un'ottima impressione[–4]. Era un imprenditore brillante, che era stato capa-

ce di trasformare un marchio artigianale assai antico in un'impresa industriale moderna. In pochi anni aveva costruito una bellissima marca con prodotti di alta qualità e molto innovativi: per la prima volta, aveva distribuito ai bar le brioches congelate, dando continuità a una produzione fino a quel momento solo stagionale. Al banco le riscaldavano con un apposito fornetto e le servivano ai clienti calde e fragranti. Il successo era stato enorme. Inoltre le Tre Marie faceva il miglior panettone d'Italia che io compravo già da tempo, e la sera di Natale, a casa, mi piaceva aprirne uno da quattro chili e affettarlo personalmente! Quando ho saputo che Ricci era disponibile alla cessione dell'azienda, abbiamo trovato subito un accordo economico e di gestione che ha molto soddisfatto entrambe le parti. Da quel momento Tre Marie è entrata a far parte del gruppo Barilla ed è cresciuta rapidamente dandoci grandi soddisfazioni anche economiche perché si è ripagata in soli tre anni. Enzo Ricci, in base ai nostri accordi, rimase in azienda, collaborando lealmente con noi ancora per un certo periodo. Con il suo ritiro, affidai la presidenza della società a Luca che ha saputo guidarla con intelligenza per diversi anni.

– Poi avete acquisito anche il marchio Panem...

Mi era sempre rimasta la nostalgia del pane alla cui produzione avevamo rinunciato nel dopoguerra e il mio sogno era fare un pane che si conservasse fresco e fragrante a lungo. Eravamo andati vicini alla perfezione con il pane Mulino Bianco. L'acquisto nel 1989 del marchio Panem con diversi stabilimenti fra cui quello di Muggiò, alle porte di Milano, e del marchio Buralli con i panifici di Altopascio, in provincia di Lucca, era in questa prospettiva, ma legato allo sviluppo della grande distribuzione, che in quel momento chiedeva enormi quantitativi di pane in seguito all'affermazione del congelamento casalingo, che consentiva ormai alla gente di acquistare

il pane fresco durante la spesa settimanale e conservarlo. L'operazione non si rivelò di successo per un motivo molto semplice: dopo la chiusura dello stabilimento del pane nel 1952 la Barilla si era strutturata dal punto di vista strategico e organizzativo per la produzione di alimenti a lunga durata (alcune settimane per i prodotti da forno e anni per la pasta) e non era più attrezzata per prodotti che avessero caratteristiche opposte.

Quindi, dopo qualche anno di tentativi di gestione non positiva di questi prodotti, nel 1999 la Barilla cederà l'attività di Panem alle Tre Marie – ancora controllata dalla nostra famiglia – che in questo campo era più competente e che, infatti, dopo aver messo in ordine l'attività e raggiunto un margine di profitto, cederà a sua volta Panem a una società di fondi, nel settembre 2003.

# XXII

# IL GRANDE COSTRUTTORE

– Tu hai costruito molto...

Sì, a partire dal dopoguerra, quando abbiamo rinnovato lo stabilimento di viale Veneto. L'ha curato di più mio fratello Gianni con l'ingegner Manfredi anche se ero io che dicevo che l'avevamo troppo trascurato e lasciato invecchiare. Non si può conquistare un mercato se non hai gli strumenti per produrre! Pensa che il vecchio stabilimento aveva il primo e il secondo piano in legno e la produzione avveniva tutta al piano terra. Nel 1953 abbiamo incominciato a progettare nuovi impianti automatici e, per sistemarli, abbiamo compiuto una ristrutturazione radicale. Via tutti i pavimenti di legno sostituiti da pavimenti in cemento armato che potessero sostenere al primo piano tutte le macchine di confezionamento e al secondo tutte le macchine di produzione quindi presse pesanti ed essiccatoi.

– Come mai al secondo piano le macchine più pesanti?

Perché allora lo sviluppo era ancora in verticale, dall'alto in basso, come negli stabilimenti dell'Ottocento, e il prodotto scendeva per

gravità attraverso appositi scivoli da un piano all'altro. L'organizzazione orizzontale delle macchine su un unico piano giungerà solo a Pedrignano, dove avevamo tutto lo spazio che volevamo. Qui ci sono prima le linee di produzione, in seguito il confezionamento e alla fine il magazzino.

– Poi cosa avete costruito?

Nel 1964 lo stabilimento di Rubbiano di Solignano per fare i grissini. Come già ti ho accennato, avevamo avviato una timida diversificazione, producendo i grissini e le fette biscottate, che prima compravamo in Francia.

A un certo punto abbiamo detto: ora che le produzioni sono incrementate, per garantire la sicurezza della qualità è meglio che facciamo noi un impianto.

– Poi è venuto Pedrignano...

Sì, i lavori sono cominciati nel febbraio del 1968 con gli scavi di splateamento e di fondazione e quindi l'inizio della costruzione vera e propria. Questa si concluderà nel 1969 e gli impianti verranno montati nel 1970.

– Una costruzione imponente, un castello incantato accanto all'autostrada...

A Pedrignano, volevo qualcosa di straordinario, di unico. Pedrignano a quel tempo era l'unico stabilimento senza finestre. È stata la Austin Corporation che, con moduli prefabbricati, ha realizzato quelle pareti senza finestre alte dieci metri che danno l'impressione di un castello inaccessibile, di una fortezza con la sacralità di Fort Knox.

– Ma c'erano anche ragioni tecniche?

Certo. Tu sai che nella essiccazione della pasta è fondamentale il rapporto tra l'umidità interna dell'essiccatoio della pasta e quella esterna. E la costanza di umidità è una delle ragioni di successo della tenuta di cottura del prodotto alla fine.

Io poi l'ho voluto vicino all'autostrada perché tutti lo vedessero, l'ammirassero. È veramente un monumento imponente, con l'immensa torre di quarantasei metri del silos e poi con quella del mulino che hanno costruito i miei figli concretizzando un sogno che era stato già di mio padre. In basso, poi, lo stabilimento orizzontale che con i suoi trecentoquaranta metri di lunghezza – come cinque Jumbo Jet in fila! – accoglie undici linee che producono mille quintali di pasta al giorno ciascuna. Poi è arrivata la Grace e io sono tornato a occuparmene solo nel 1979. Allora, all'interno di questo comprensorio, ho fatto subito costruire lo stabilimento per produrre i biscotti e il grande magazzino dei prodotti finiti. In seguito, a poca distanza dall'edificio degli uffici, ho fatto progettare dall'architetto Vico Magistretti[1], e poi costruire il complesso direzionale dove siamo. Da ultimo, mancava un ristorante aziendale che ho voluto collocare tra il verde, con una sala per cinquecento persone alla volta. E per arrivarci attraversi un grande prato dove incontri la fontana realizzata da Pietro Cascella. Così Pedrignano è diventata una vera città: la città della pasta.

– Nel frattempo la Grace acquistava la Voiello...

In realtà la Voiello l'avevamo trattata noi prima di vendere. Avevamo comprato a Caserta un meraviglioso terreno con un lungo fronte sull'Autostrada del Sole, utilizzando anche i contributi della Cassa per il Mezzogiorno. So che poi è stato comprato il pastificio Voiello di Torre Annunziata, ma lo stabilimento era vecchio e

inadatto e così alla fine abbiamo trasferito la produzione a Caserta e, nel 1973, acquisito lo stabilimento Saef – la Società Amato e Filippone – che è stato ristrutturato per produrvi alcuni formati speciali della Voiello, facendolo divenire uno dei più importanti e moderni pastifici del Sud.

– Ora ti prego di ascoltarmi. Ho parlato a lungo con Andrea Allodi che mi ha detto di te una cosa di cui nessuno aveva parlato. Non ti dispiace se leggiamo insieme i suoi appunti?

Leggiamoli pure...

– Ecco, Allodi dice:

«La specificità, la genialità di Pietro Barilla si vede nel modo in cui lui concepiva le macchine. Lui era convinto che le linee di produzione non dovessero avere interruzioni, il flusso non doveva tornare indietro, non ci dovevano essere degli angoli perché questo comportava rotture o diseguaglianze nel prodotto. È un'idea che ha potuto realizzare pienamente solo negli stabilimenti di Melfi dove si producono merendine. Lì le linee sono tutte diritte, lo stabilimento è lungo quattrocento metri, come una fabbrica di automobili, tant'è che ci si muove in bicicletta. Quello di Melfi è l'unico stabilimento al mondo di merende fatto in questa maniera. Tieni inoltre presente che per il signor Pietro non si poteva fare una linea uguale a quella precedente. Quando nasceva l'esigenza di una nuova capacità produttiva, dovevi farla più progredita e più potente. A Melfi avevamo già fatto tutta la linea di produzione che era il doppio della linea più grossa che avevamo a Rubbiano e questa era tre volte più grande della più grande della Buitoni. Ebbene, la

> linea che Pietro immaginò per Melfi doveva essere il doppio, e doveva nascere con una impastatrice a ciclo continuo che funzionava grazie a una vite senza fine. Sono passati mesi di progettazione e di studio prima di metterla a punto, però alla fine gliela hanno fatta come voleva... Oggi quello è lo stabilimento più automatizzato al mondo e non esiste nulla di simile! Quando venivano quelli dell'American Bakery – che il signor Pietro non faceva venire volentieri, perché diceva che copiavano e facevano le fotografie – restavano sbalorditi».

Be', le cose sono come dice Allodi. Ma guarda che per le linee lunghe c'è una ragione profonda. A Pedrignano, gli essiccatoi ovviamente sono un tutt'uno con le impastatrici e le presse, ma poi, quando il prodotto esce dagli essiccatoi, le linee che movimentano la pasta, per ragioni di spazio fanno dei ritorni, cioè invertono la direzione di marcia, ed è lì che si verificano gli scarti e le rotture dei prodotti, perché c'è un'interruzione o una modifica del flusso automatizzato.

> – E ora parliamo della vite senza fine di cui ha fatto cenno Allodi...

Io a Melfi volevo evitare anche la frattura tra l'impastatrice e il forno. Pensa a come si svolge la produzione: le farine scendono dal silos, vengono miscelate, vanno a finire in grandi recipienti i cui bracci mobili mescolano l'impasto, che poi viene sollevato, porzionato, formato e trasportato sulla linea di cottura. Ebbene, dopo l'impastatrice c'è un'interruzione del flusso. E io volevo evitarla. Sostenevo l'idea – mutuata dal mondo della pasta di semola – che l'impasto dovesse entrare in una vite senza fine, in un grande cilindro che fungesse da impastatrice. Allora ho fatto chiamare la Werner &

Pfleiderer, la società che aveva fatto i forni continui importati da noi a Parma nel 1910. Prima il pane veniva infornato e tirato fuori con la pala, invece nel forno automatico le pagnotte entravano da un lato e uscivano dall'altra parte già cotte. A loro ho fatto la richiesta della vite rotante e c'è voluto un anno e mezzo di discussioni! Ho parlato con la proprietà, ho insistito... Dicevano che era impossibile, ma poi l'hanno fatta, l'hanno fatta! Ed è vero che tutti erano sbalorditi!

– Complimenti! Consentimi di citare ancora Allodi che dice:

> «Il signor Pietro aveva in testa, sopra ogni cosa, la semplicità e l'automazione. L'automazione nasceva da due esigenze. La prima era la previsione che il costo del lavoro sarebbe sempre aumentato. Ma c'era una seconda ragione che per lui era altrettanto importante. Non sopportava l'idea della fatica umana che aveva visto da bambino dove lavorava sua madre, dove gli operai uscivano sudati dall'essiccatoio, e che aveva visto in Russia. Non la voleva più. Voleva che nella sua fabbrica la gente potesse lavorare tranquilla e serena, in un ambiente confortevole. Per questo amava la tecnologia. Non so come dire "sentiva" le macchine...».

Sì, è vero, io non sopportavo più la sofferenza umana. E per quanto riguarda la tecnologia, avevo capito fin da giovane, prima in Germania e poi in America, che era la chiave del progresso. Io andavo in fabbrica a guardare la linea, a guardare i materiali perché sono sempre stato convinto che il prodotto nascesse dal metallo, dalla tecnologia, dalla perfezione e ripetevo ai miei dirigenti che se in una macchina anche solo una vite lavora male, ne risente anche il prodotto e se quella vite non viene aggiustata o sostituita costituirà un pessimo esempio per gli operai, per i dipendenti, e peggiorerà l'insieme. Se vuoi una cosa perfetta, devi curare tutto in modo perfetto...

– Tu hai indicato due criteri che ti hanno sempre guidato nelle tue decisioni imprenditoriali e che vorresti fossero sempre seguiti. Non li elenco in ordine di importanza, ma come sono emersi dal tuo discorso. Uno è il continuo progresso tecnico, l'automazione, e l'altro strettamente connesso con questo, è il benessere e la protezione del lavoratore. Ve ne sono altre?

Non è facile rispondere in modo sintetico. Direi che un terzo criterio è puntare sempre alla massima qualità possibile e cercare sempre il meglio, prendere sempre il numero uno.

Nella pubblicità della pasta ho scelto Mina, poi Gavino Sanna che ha creato lo slogan «Dove c'è Barilla, c'è casa». Per lo stabilimento di Pedrignano la Austin Corporation. A Melfi volevo le linee lunghe e poiché la Baker & Perkins non ci riusciva, sono andato dalla numero uno: la Werner & Pfleiderer. Per i prodotti, selezionare le migliori materie prime e trattarle con le tecnologie più moderne e sicure, anche nella consapevolezza di dover sopportare costi notevolmente più alti.

– Poi?

Il quarto principio è stato di acquistare sempre uno spazio grande per non restare strozzati quando devi crescere. Qui a Pedrignano abbiamo acquistato un milione e duecentomila metri quadrati contro i settantamila di viale Veneto. Ci siamo garantiti il futuro. Ma anche quando abbiamo fatto il primo stabilimento per il Mulino Bianco ad Ascoli Piceno avevamo a disposizione un terreno di centomila metri quadrati. Tieni conto che lo stabilimento coperto era sedicimila metri quadrati con tutte le pensiline e tutti i giri dei camion. Ma io ho fatto fermare tutto per due mesi per acquistare altri terreni fino a trecentomila metri quadrati. Lo stesso a Melfi, a Cremona, a Mantova...

– C'è un quinto criterio guida?

Sì, fare la pace con tutti. Tornato alla guida dell'azienda mi sono riconciliato con mia moglie, e con tutte le persone con cui avevo avuto delle dispute...

– Su questo punto posso dire qualcosa io. Ho parlato con Bernardo Caprotti[2] della Esselunga. Tu lo conosci bene. Ti racconto quello che mi ha detto: «*Io ho conosciuto Pietro Barilla fin da ragazzino, prima della guerra, ne ho sempre avuto stima e siamo sempre stati amici. Poi nel 1982 fra la Esselunga e la Barilla è sorto un conflitto sui prezzi. Noi abbiamo una politica di prezzi bassi e se ribassavamo i prezzi, Barilla sospendeva gli ordini. Allora, nel gennaio 1984 abbiamo messo fuori tutti i prodotti Barilla con un manifesto che diceva: "*Barilla vuole che noi vendiamo a prezzo più alto e noi abbiamo messo fuori Barilla*". La rottura durò cinque anni. Ma era un conflitto fra imprese. Io e Pietro eravamo rimasti amici. Lui venne a trovarmi non so quante volte, anche con Indro Montanelli, ci siamo visti a colazione insieme. Purtroppo nel 1986, al Cibus di Parma Pietro fece una dichiarazione inaccettabile e allora il conflitto diventò personale. La situazione si è ricomposta quando Achille Maramotti mi ha avvicinato e mi ha detto: "*Bernardo devo chiederti un piacere. Ieri sera ero a Bologna, c'è stato il pranzo dei Cavalieri del Lavoro e dopo pranzo Pietro Barilla mi ha preso sotto braccio e su e giù sotto i portici (sai che a Bologna ci sono questi portici stupendi) mi ha detto: 'Guarda che tu mi devi far fare la pace con Bernardo. Perché devo fare l'operazione dell'aorta addominale e non voglio farla se non sono in pace con il mondo. Sono in rotta soltanto con mio fratello e con Bernardo e tu mi devi far fare la pace con Bernardo. Telefonagli, chiedigli di ricevermi, voglio andare a trovarlo'. Allora

Bernardo puoi incontrarlo?*". Io sono rimasto profondamente colpito e gli ho detto che sarei andato io a trovare Pietro a Parma. Era lui la persona malata, era lui la persona più vecchia di me. Allora telefonai a Pietro, presi la macchina e andai a casa sua e lì passammo un'oretta insieme: baci e abbracci, facemmo la pace. Dopo andò in sala operatoria sereno*».
Vediamo se ne esce un decalogo. Quale può esser il sesto principio?

Guardare al futuro, anticipare sempre il futuro. Per questo, immaginando un mercato in ascesa, ho sempre voluto degli impianti più grandi di quelli che mi proponevano.

– Il settimo?

Nella produzione ci sono sempre miglioramenti da fare. Prendi l'esempio delle fette biscottate. Anche a Melfi che era il nostro stabilimento più avanzato. Qui le fette girano su una specie di griglia, non è una lama come per fare i biscotti, è una rete metallica che si scalda. Succede che la parte esterna della rete dove c'è il bordo e quindi più metallo, acquista maggior calore e le fette si bruciano. Bisognava risolvere il problema. Ci siamo riusciti attraverso una tecnica che faceva sì che la quantità di calore fosse assolutamente omogenea in tutta la rete usando metalli diversi a differente conduzione termica.

– L'ottavo?

Creare nuovi prodotti, ma buoni, superiori all'antico. L'esempio più significativo è quello del pane. Noi facevamo il pancarré, un prodotto tipicamente inglese e americano. Per me non era abbastanza buono. Ma non lo dicevo troppo forte perché non avevamo

altro. Era un prodotto importantissimo per il servizio che dava, perché lo mettevi in frigorifero, poi lo toglievi e lo facevi tostare. Non potevi semplicemente riscaldarlo, perché uscivano i vapori dell'alcol che vi avevamo messo dentro per garantirne la conservazione. Io perciò sognavo un pane diverso. Quanto ci abbiamo lavorato! Ci siamo prodigati per due anni e mezzo con un bravissimo tecnologo svizzero che ha studiato la ventilazione della farina. Il problema era il decadimento del pane, cioè il raffermamento del pane, lo *staling*: quando il pane ha un certo grado di umidità, col tempo o fa la muffa, oppure secca. E con l'aiuto dei nostri ricercatori l'abbiamo risolto! La grande innovazione della Barilla è stata di passare dal pancarré a un tipo di pane industriale sempre fresco, morbido, squisito e che dura un mese. E ti confesso che sono molto felice di questo successo perché mi riporta alle origini, a quando facevamo il pane, all'enorme sforzo, all'enorme progresso di allora, a cui avevamo a un certo punto dovuto rinunciare...

– Il nono?

Scegliere bene i collaboratori, creare una comunità di persone che si capiscono e che operano per il meglio.

– Il decimo?

Il bello è contagioso e produce altra bellezza. Il bello e il buono, come affermavano gli antichi greci, sono due facce della stessa medaglia. Il bello, il buono e il bene, aggiungo io.

– E siamo giunti così a completare il decalogo.

# XXIII

# IL BENEFATTORE

– Tu sei stato un generoso benefattore... Lo so, è un campo di cui hai sempre parlato poco...

Ti confesso che sono molto imbarazzato e vorrei pregarti di cambiare argomento. Ci sono delle cose intime, riservate, che hanno valore solo se restano in ombra.

– Ma questa è una biografia della tua persona e non possiamo tener nascosto aspetti essenziali...

Va bene, ho preso con te l'impegno di raccontare la mia vita e la mia opera e quindi non posso oppormi. Comincerò col dirti che una influenza significativa sulla formazione tanto di mio padre che mia, l'hanno avuta due personaggi di straordinario spessore morale, che si esprimevano nell'azione concreta, cioè con le opere: padre Lino Maupas e padre Paolino Beltrame. Sono due persone importanti, significative nella storia di Parma.

Padre Lino era un frate francescano che io ho conosciuto solo da bambino, padre Paolino Beltrame invece è stato a Parma fra il '35 e il '67.

Padre Lino[1] veniva molto spesso presso la portineria dello stabilimento Barilla, in cerca di pane, pasta e posti di lavoro per i suoi assistiti. E ti assicuro che di poveri e di malati ne seguiva tanti con una dedizione commovente. La nostra famiglia, che faceva tutt'uno con l'azienda, è sempre stata profondamente religiosa, legata alla città e alla terra, legata alla gente di Parma. Del resto mio nonno, ma anche mio padre e mia madre, erano di umili origini, erano persone del popolo e hanno condiviso con il popolo una vita di sofferenze e di duro lavoro. Mio padre Riccardo era molto vicino a padre Lino, sapeva quello che faceva per i poveri, nelle carceri, al riformatorio, ovunque ci fossero miseria e dolore, e arrivo a dire che condivideva la sua attività caritatevole e interveniva moltissimo.

– Quando è morto padre Lino?

È morto il 14 maggio 1924, proprio nella portineria del nostro stabilimento; io avevo undici anni. C'è ancora una targa in marmo che lo ricorda. Mio padre lo onorò grandemente, si fece carico delle spese del suo funerale che volle di prima classe, in deroga alle regole francescane. Tutta la città ha partecipato alle esequie del piccolo grande frate dei carcerati e dei poveri e da subito, a furor di popolo, i parmigiani lo hanno dichiarato santo. Anche la statua di bronzo al cimitero è stata in gran parte finanziata da noi. Mio padre chiamò lo scultore Guglielmo Cacciani[2] e gli mise a disposizione un locale dello stabilimento per preparare la statua, assai verosimile, che lo raffigura mentre cammina per le strade della città.

– Com'era padre Lino?

Non era un predicatore, ma un uomo d'azione, totalmente dedito agli altri per amore di Dio. Un eroe della carità. Aveva una religiosità non proclamata, ma viva nei fatti.

– Che ti è rimasta impressa...

Sì, anche per merito di mio padre che, come ti ho detto, ne era devoto. Quando sono partito per la guerra papà mi ha dato un "santino" di padre Lino che io ho conservato nel portafoglio.

– E invece cosa mi dici di padre Paolino Beltrame?

Padre Paolino Beltrame Quattrocchi, era un monaco benedettino di grande cultura, capace di affascinare le folle con i suoi discorsi vibranti. Però era anche uomo d'azione e un organizzatore di straordinaria efficacia. Viveva pienamente l'*ora et labora* della regola di San Benedetto. C'è anche un libro che narra la sua vita, dal titolo *L'avventuriero di Dio* che ti farò avere. Padre Paolino è restato a Parma nel monastero di San Giovanni per trentaquattro anni, dal 1928 al 1962. Io quindi l'ho frequentato per molto tempo. Dopo l'8 settembre del '43 ha partecipato alla lotta di liberazione svolgendo importanti missioni per le forze partigiane e gli Alleati. I benedettini in quegli anni hanno salvato molti ebrei e altri rifugiati, nascondendoli in convento. Si è guadagnato la medaglia d'argento. Ma la sua figura è emersa nel 1945, dopo la Liberazione. C'era un Paese distrutto con tutte le ferite della guerra aperte, i reduci che rientravano dai campi di concentramento, i tanti orfani, gli ammalati, i disperati, gli sbandati. Il vescovo di Parma aveva incaricato padre Paolino di organizzare le opere di assistenza. «Da quel momento» si legge nel libro su di lui «ogni povero lo riguardava, ogni fame era la sua fame, ogni torto fatto a un ultimo era un torto fatto a lui.»[–3] Ha organizzato il campo di accoglienza dei reduci e i contatti con le famiglie, aperto e gestito la mensa della Pontificia Opera di Assistenza. Dal 1946 ha fondato le colonie marine e montane per orfani e bambini poveri, un preventorio delle malattie tubercolari per i bambini, che poi sfocerà nella grande casa di cura di Misu-

rina per le malattie respiratorie infantili. Poi i centri sociali sull'Appennino e nella Bassa (ben trentatré nel 1954). Un vulcano... Fino a quando nel 1967 si è ritirato in clausura nella Trappa delle Frattocchie a Roma.

– Tu l'avrai certamente aiutato...

Sì, ho cercato di aiutarlo nella sua opera.

– Pietro, forse tu hai dimenticato che padre Paolino Beltrame ha scritto ai tuoi figli una lettera su di te che loro, col tuo permesso, mi hanno dato[–4]. Possiamo leggerla insieme?

Fa' pure...

– Padre Paolino scrive:

«Non riesco a ricostruire il come e il quando dei miei primi incontri con Pietro Barilla. Certo ci conoscevamo già alcuni anni prima della guerra. Insieme con la sua mamma – la signora Virginia – e con un gruppo di amici lo vedevo spesso la domenica in San Giovanni sotto il mio pulpito alla Messa del mezzogiorno. Qualche volta ebbi anche occasione di confessarlo, con altri suoi amici, in occasione delle grandi solennità. Ma si trattava di semplice conoscenza: lui sapeva che io ero padre Paolino e io sapevo che lui era Pietro Barilla. Ma la conoscenza cominciò a convertirsi in amicizia – che andò crescendo con gli anni – verso la fine della guerra, e soprattutto nell'immediato dopoguerra. Ricordo con precisione che tra l'agosto e il settembre del '44 Riccardo Barilla, suo padre, venne preso in ostaggio dai partigiani. Io, coinvolto da tempo negli alti vertici

della Resistenza a diretto contatto con il generale Cadorna, in quei giorni ero ricoverato all'Ospedale Maggiore di Parma. Pietro, che era al corrente delle mie "amicizie pericolose", venne subito da me per chiedermi che m'interessassi per il riscatto di suo padre. Da allora cominciammo a frequentarci, benché con cautela, mentre io ottenni di esser nominato – sede vacante – cappellano delle Carceri. Fu così che – nelle tragiche giornate delle rappresaglie e delle epurazioni – un mattino m'imbattei, in uno dei corridoi del carcere di San Francesco, con un gruppetto di detenuti "eccellenti", arrestati in attesa di accertamenti su di un presunto collaborazionismo.

Mi feci io pure garante per loro, che ottennero la liberazione di lì a qualche giorno. Da questi eventi nacque un rapporto di amicizia vera, che con Pietro assunse un carattere – sempre molto riservato – di fraterna stima e solidarietà. Per un patto sottinteso, anche se non scritto né formulato, ciascuno dava o chiedeva all'altro senza riserve.

Io – Paolino senza il "don" – divenni per anni uno dei suoi confidenti riservati, su di un vasto raggio prevalentemente etico e religioso, sociale e familiare, senza mai sconfinare dal mio campo di sacerdote, fattore da lui molto apprezzato. Ogni volta che c'incontravamo con Pietro – senza il "signor" – vi era sempre qualcosa su cui ragionare e discutere, sia pure da angolazioni diverse, con grande rispetto reciproco, con desiderio di approfondimento, con dialogo sereno e motivato, da lui sempre seguito con interesse, e quasi sempre accolto e tradotto in atto.

Così avvenne che fu lui che mi volle a benedire le sue nozze, lui che mi chiamò a battezzare i suoi figlioli.

Nel frattempo, già nel mese successivo alla Liberazione, aveva avuto inizio la mia vorticosa attività assistenziale

post-bellica, e fu proprio questo il terreno sul quale, con la più discreta e – vorrei dire – pudica riservatezza, Pietro fu al mio fianco dietro le quinte, per anni ed anni, non solo con il prudente consiglio della sua ormai navigata esperienza manageriale, ma più ancora sostenendo con inusitata munificenza pressoché tutte le mie iniziative, sempre fedele, quasi per istinto, all'impegno evangelico del "non sappia la mano destra quel che fa la sinistra...".

Mi parrebbe di violare questa sua esigenza di "pudore" dei suoi amicali e poderosi interventi se provassi (pur nella certezza di non potervi riuscire!) a fare un inventario, anche approssimativo, degli aiuti finanziari con cui, quasi ad ogni incontro, privilegiò le mie ininterrotte iniziative.

Pressoché in ogni mia attività: dall'accoglienza ai reduci dalla Germania a quella dei profughi Giuliani e del Polesine, dalle primissime Colonie Estive al Preventorio di Misurina, agli alluvionati, ai poliomielitici, alla Scuola di Servizio Sociale, agli ex-detenuti... fu sempre, silenziosamente al mio fianco con il robusto peso delle sue generose offerte.

Mi limiterò a citare, fra tanti, un solo episodio, assai emblematico. Un giorno ci eravamo casualmente incontrati per strada nei pressi del Tribunale, ed egli che tornava dall'Orfanotrofio – che gli era caro come una pupilla – m'intratteneva commosso sulle ultime emozioni che lo avevano afferrato al contatto con quei bambini. Ad un certo punto s'interruppe, seguendo evidentemente un suo filo interiore, e, senza darmi spiegazioni, mise mano come di consueto al blocchetto degli assegni e me ne consegnò uno, dopo averlo debitamente riempito per una cifra, come sempre, a sei zeri. Al mio commosso ringraziamento replicò: "*No, Paolino, non ringraziarmi. In fondo sono io che devo ringraziare te, perché mi offri la possibilità di andare a colpo sicuro, per*

*tuo mezzo, a dei bisogni reali che non potrei conoscere e a cui non potrei arrivare. Per me questo è uno dei più grandi motivi di gioia. Vedi? A me non manca nulla, io mi prendo il gusto di aggiungere anche questa rara soddisfazione, che non ha prezzo: quella di dare, di dare per dare, dove so che c'è bisogno, senza aspettare né un ricambio né un grazie! E me ne avanza ancora tanto!*"».

Come ti ho detto padre Paolino ha svolto un'attività straordinaria e io ero veramente felice di poter fare qualcosa attraverso di lui.

– Tu hai veramente amato la tua città...

Sì, e la mia città ha amato me, mi ha dato tantissimo...

– Ti dispiace se, con l'aiuto di Albino Ganapini, il tuo assistente, ricostruiamo alcuni dei tuoi interventi? Possiamo iniziare per esempio dall'edificazione della facoltà di Ingegneria dell'Università di Parma...

Tu sai che per me il motore del progresso è l'unione fra la tecnologia e il lavoro e che ho sempre visto la tecnologia come un mezzo per affrancare l'operaio dal duro lavoro, dalla fatica, dalla malattia. Te l'ho già detto: ricordo il sudore degli operai quando uscivano dagli essiccatoi statici della pasta negli anni Trenta e Quaranta e spesso in inverno finivano vittime di pleuriti e polmoniti. Ecco perché ho deciso di dotare Parma della sede didattica per la facoltà di Ingegneria. Perché l'ho fatto? Perché volevo che anche da noi continuasse il progresso scientifico e tecnologico che riduce la fatica dell'uomo. E l'ho esposto nel discorso che ho fatto dopo il ringraziamento del rettore Giuseppe Pelosio. Ho detto proprio che non potevo dimenticare i sacrifici delle generazioni che ci hanno pre-

ceduto nella prima metà di questo secolo. Le fatiche dei più umili, i disagi di tutti. Poi ho aggiunto che il futuro è affascinante, che le nuove tecnologie libereranno sempre più l'uomo dalle fatiche e dai disagi, consentiranno innovazione e sviluppo ulteriore, se l'uomo saprà dominarle e saprà salvaguardare sé stesso e l'ambiente attraverso il rispetto di regole morali. Tutto qui.

– Ora devi scusarmi ancora una volta. Poiché tu non ne avresti parlato. Mi sono informato e Albino Ganapini, mi ha mandato una lettera in cui ricorda alcuni episodi che lo hanno colpito.

Fammela vedere... Certo alcuni episodi li ricordo bene, come il primo citato. Andavo spesso a Rubbiano di Solignano di preferenza il sabato mattina: era uno degli stabilimenti che più mi piaceva per il suo alto grado di automazione e di produttività. E mi faceva piacere fermarmi a chiacchierare con i dipendenti. Ci lavorava un tecnico di altissime capacità e molto attaccato all'azienda che era responsabile dei sistemi di automazione. Dopo che mi aveva illustrato alcune soluzioni tecniche adottate, gli ho chiesto della sua famiglia, dove abitava. Mi ha detto che stava in affitto e pensava di comprarsi una casa, ma non aveva tutti i soldi. E allora gli ho detto d'impulso: «*Quelli che ti mancano, te li do io*».

– Perbacco!

Ma non pensare che io dessi del denaro a tutti quelli che me lo chiedevano (e lui non me li aveva neppure chiesti). Io sapevo che quell'uomo se lo meritava...

– Certo, ma di storie simili ne ho sentite diverse. Una è del responsabile della formazione dei venditori, storico personaggio legatissimo all'azienda, e poi quella di Allodi. Me l'ha raccon-

tata lui almeno tre volte: «*Avevo visto una casa che mi piaceva moltissimo, lui è venuto a vederla e mi ha detto* "La prendiamo, la prendiamo! Vi aiuto io!*". Così abbiamo deciso*».
Tu disponevi di molto denaro personale?

Sì, soprattutto a partire dalla metà degli anni Ottanta, senza toccare un soldo dell'azienda, pagati ammortamenti e tasse, avevo un reddito personale molto alto e lo spendevo prima di tutto per la mia famiglia, per la casa, per le opere d'arte che poi ho lasciato ai miei figli e sono esposte negli uffici, poi per gli amici meritevoli e per i poveri.

– In nient'altro?

Vuoi dire in yacht o in ville in posti esclusivi, in scuderie di cavalli da corsa o al casinò? Queste cose non mi hanno mai interessato. Io li ho spesi per ciò che mi piaceva, per ciò che ritenevo utile o importante. E quindi anche in beneficenza. Oltre alle attività di padre Paolino ho fatto donazioni alle suore del Buon Pastore, all'opera intitolata a padre Lino, alla Comunità di Betania di don Valentini[–5] e a quella di don Picchi per il recupero dei tossicodipendenti[–6], ho dato aiuti al vescovo, al Teatro Pezzani costruito per i giovani da don Dagnino[–7] e le vetrate della chiesa di Sant'Andrea dipinte dal mio amico Carlo Mattioli. Ti basta?

– Poi hai finanziato anche opere come il restauro dello studio di Toscanini al Conservatorio di Musica di Parma, la sede della Famija Pramzana nella storica porta San Francesco, hai donato una scultura di Arnaldo Pomodoro alla facoltà di Ingegneria dell'Università di Parma, e, di fatto, hai regalato alla città la grande opera di Pietro Cascella collocata all'imbocco della via Emilia per chi viene da Milano. Come ti è venuta in mente questa?

Spesso la mattina l'autista mi lasciava all'altezza dell'ospedale e facevo una lunga passeggiata a piedi. Mi fermavo a prendere un caffè al Bar Monica di piazzale Santa Croce; molti mi salutavano – «*Signor Pietro, buon giorno!*» – ma senza piaggeria. È bello sentirsi in pace con la propria città... Anche i ragazzi sono sempre stati bene a Parma. A me poi piace piazzale Santa Croce, è un luogo simbolo, perché vi inizia la via Emilia al limite ovest dell'abitato.

Ora succede che nel 1987, in occasione di Sant'Ilario, il patrono della città di Parma, il comune volle assegnarmi l'attestato di benemerenza con medaglia d'oro. Il sindaco, Lauro Grossi[–8], venne a trovarmi a Pedrignano e mi disse: «*Stiamo pensando di rifare piazzale Santa Croce, la prima piazza di Parma per chi percorre la via Emilia venendo da Milano e da Piacenza. I miseri e malandati abeti piantati negli anni Sessanta chiudono la vista verso via D'Azeglio e il ponte di Mezzo. Le belle Torri dei Paolotti non si vedono più. Noi possiamo spostare i distributori di carburante, migliorare il traffico, ma ci vorrebbe un bel monumento al centro...*». Io ascoltavo con molta attenzione e pensavo: «*Ci vorrebbe una bella fontana, ma non una qualsiasi*». E mentre lui parlava io mentalmente passavo in rassegna gli artisti che conoscevo. Appena il sindaco uscì, dissi a Ganapini: «*Sai chi potrebbe farla? Il mio amico Pietro Cascella*». Una telefonata a Fivizzano, un incontro, e il progetto era fatto.

Dopo pochi mesi presentammo in comune il plastico dell'opera, fatto in pietra dallo stesso Cascella, un modello di grande fascino che Ganapini si fece restituire e ancor oggi è all'ingresso del ristorante aziendale a Pedrignano. Sarà il *Monumento alla Via Emilia* – un benvenuto di Parma per chi viene da fuori – un cannocchiale come invito a visitare la città. Ma per me era anche il modo di ricordare e celebrare il punto di partenza di tutti i carri, di tutti i camion, di tutte le merci che sono arrivate e partite dalla Barilla nel corso degli anni. Sai, lo stabilimento di viale Veneto prospetta-

va sulla via Emilia. È la grande arteria da cui è passato tutto il flusso della nostra attività.

E l'idea del marmo bianco di Carrara che specchia gli zampilli della fontana riempì subito la mia fantasia. Abbiamo però dovuto aspettare alcuni anni. E non certo per colpa di Cascella che, dopo un anno, aveva già consegnato ventitré camion di materiali ai magazzini comunali. I problemi erano del comune ed erano economici. Li ho sbloccati io, parlando col nuovo sindaco nel 1992. Ho completato la donazione e mi sono assunto anche le spese del cantiere. Così la città ha avuto un nuovo monumento: va' a vedere oggi piazzale Santa Croce, è un inno allo spirito.

– E per tutte queste cose, nonostante avessi un alto reddito, i soldi ti bastavano sempre?

Sì, è vero, confesso che alla fine dell'anno non mi restava mai una lira. Anzi qualche volta dovevo scusarmi e dire a chi mi chiedeva un aiuto di aspettare il gennaio successivo...

# XXIV

# OSTACOLI ED ERRORI

– Abbiamo parlato di tua moglie, dei tuoi figli, dei tuoi collaboratori, dei tuoi amici, dei tuoi artisti, dei tuoi successi, ma non dei tuoi errori, dei tuoi insuccessi e dei tuoi nemici. Hai mai avuto nemici?

Nemici? Oh, Dio, no! Non credo. Però, forse, c'è stato qualcuno che mi ha odiato. A volte noi diamo fastidio ad altri con la nostra stessa esistenza, o forse costituiamo un motivo di invidia. Ma nemici? No. Avversari, piuttosto, persone che mi hanno ostacolato, offeso, anche persone che mi hanno tradito, sì. Ma verso il nemico provi odio; no, io non credo di essere capace di odiare.

– Allora ostacoli, difficoltà, cose contro cui combattere...

Ah, certo, ostacoli tanti, paure, lotte... Difficoltà, sì. La vita presenta tanti problemi; è una continua lotta, qualunque cosa tu faccia. Poi quando sei un imprenditore, un innovatore, quando percorri strade nuove è inevitabile fare degli sbagli. Io sono un ottimista, ho sempre immaginato una soluzione positiva anche per i problemi più difficili, però ci sono state molte volte in cui ho sentito il peso

delle difficoltà. Quando ero in Russia ho sofferto e visto soffrire; in certi momenti mi sono preparato a morire. E sono stato profondamente angosciato anche quando sono stato messo in prigione, non perché temessi il peggio, ma per il senso di ingiustizia e per la cattiveria che sentivo attorno a me. Poi ho avuto dei momenti difficili a causa dei problemi di salute. Ho avuto un infarto quando ero ancora giovane nel pieno del mio slancio imprenditoriale, nel momento del decollo.

– E da bambino?

Mah, andando indietro nel tempo, non ricordo momenti infelici, se non nel periodo del collegio degli scolopi. Ho avuto un'infanzia nel complesso facile. Però, se penso alla mia famiglia, mi viene in mente il periodo di difficoltà incontrate da mio padre e da mia madre quando ero bambino. Come ti ho detto, mio zio Gualtiero era un uomo di grande intelligenza e di grande audacia. Lui e papà si compensavano, si completavano a vicenda: Gualtiero era impulsivo, audace, papà prudente. Per sviluppare l'impresa avevano fatto degli investimenti e dei debiti. Quando Gualtiero morì improvvisamente, le sorelle di papà si sono spaventate e volevano vendere tutto. Mio padre era contrario, ritenendo che l'impresa e le persone non potevano essere abbandonate e che, anzi, lavorando bene e con impegno ci sarebbe stata la possibilità di pagare i debiti e andare avanti. Ma loro non ne vollero sapere, giungendo perfino a intraprendere delle azioni legali.

Così il papà e la mamma si sono opposti, e decisero di indebitarsi enormemente per acquistare le quote delle sorelle e liquidarle.

E io, sebbene fossi bambino, ho capito che dovevamo affrontare non solo delle ristrettezze, delle fatiche, ma anche delle ostilità. Li ho visti preoccupati e ho partecipato alla loro preoccupazione: ricordo il dolore negli occhi di mio padre, la preoccupazione per la

sua azienda, per la sorte dei suoi dipendenti e per la sua famiglia che si stava disgregando. Dopo quell'operazione, i primi tempi furono durissimi per i miei genitori, perché oltre a lavorare entrambi, ogni giorno, dal mattino alla sera tardi, dovettero sopportare per un certo periodo insinuazioni e maldicenze. Io però non li ho mai visti arrendersi, anzi, più si andava avanti e più si cementava la loro intesa sul lavoro e la determinazione a crescere Anche per quello, forse, ho sempre dato importanza all'impresa e sono sempre stato vicino affettivamente sia al papà che alla mamma. Credo che quel periodo mi abbia lasciato un'esperienza di vita che molti anni dopo si sarebbe rivelata preziosa: una lezione di fiducia nelle proprie capacità e nel futuro. Nella nostra storia c'è tanta fatica e tanto coraggio, sempre sostenuti dagli ideali, come quelli della famiglia, del lavoro, del rispetto e della solidarietà. Poi ricordo l'angoscia di quando mio padre era ammalato e l'impresa era in difficoltà a causa della guerra.

– E il dopoguerra con gli scioperi?

Sì, è stato un periodo difficile, ma io ero diventato forte, mi ero abituato ad avere delle responsabilità in Russia. Inoltre lavoravo in stretto rapporto con mio fratello, sentivo e avevo molto forte il senso del dovere. Vedi, era un'epoca di pericoli ma anche di grandi possibilità, dipendeva dalle scelte che facevi. Se facevi le scelte giuste ne veniva beneficio a tutti, se le facevi sbagliate era un danno per tutti. Quando abbiamo chiuso con il pane e trovato lavoro a tutti gli operai del panificio, io sapevo che facevo una cosa giusta e utile. Quelli che scioperavano sbagliavano, non capivano che ci sarebbe stato lavoro e futuro per tutti. Sapere questo mi ha dato forza e coraggio. Ho guardato negli occhi ognuno degli operai per fare capire loro che sapevo di agire per il bene comune.

– E coi collaboratori non hai mai avuto delusioni?

Per mia fortuna ho sempre trovato degli ottimi collaboratori. Penso per esempio a dei responsabili del personale come Barbuti o come Minardi[–1]. Ma non è vero che mi sia andata sempre bene. Proprio negli anni Cinquanta ho avuto una grave delusione, una grave amarezza. Un mio strettissimo collaboratore che era anche un mio intimo amico, un uomo di cui mi fidavo ciecamente, mi ha molto, molto deluso, mi ha messo in difficoltà, e a un certo punto ho dovuto mandarlo via. Poi per molti anni ha continuato ad attaccarmi, a diffamarmi e crearmi problemi.

Un'altra delusione l'ho provata con la signorina Rivola, la nostra segretaria, la fedele confidente delle mie lettere dal fronte. Nel 1946 la signorina Rivola è diventata assessore comunale nelle file del Partito Socialista ed è incominciato un distacco che per me, e forse anche per lei, è stato doloroso. Per mia fortuna erano anni in cui avevo ben chiaro dove andare e quando hai una meta, quando ti accorgi che puoi realizzarla, ti senti più forte, puoi affrontare anche le peggiori amarezze. I momenti difficili della vita, i momenti negativi, sono quelli dell'incertezza, quando non sai cosa fare, quando ti accorgi di avere sbagliato.

Io ho attraversato un bruttissimo periodo alla fine degli anni Sessanta e all'inizio degli anni Settanta quando ho ceduto la Barilla, quando ho ceduto agli sconvolgimenti emotivi, quando ho compiuto molti errori e quando c'è stata anche gente che ne ha approfittato. Mi è capitato anche di subire l'attacco subdolo di qualche giornale, di ricevere lettere anonime o minacce, e ogni volta dovermi chiedere: «*Ma perché?*».

– Il tuo dolore maggiore?

Quello che mi ha portato alla separazione con Marilena, a restar solo con i ragazzi, incerto e avvilito senza la mia impresa, in un periodo di violenza politica, di scontri sociali e di rapimenti.

– Ma nonostante questo hai sempre sognato di ricomperare la tua impresa anche quando tutti lo consideravano impossibile...

Sì, è stata questa meta, questo sogno a darmi coraggio e caparbia, tenacia. Qualcuno dice che noi non dobbiamo avere dei desideri forti perché possono andare delusi, perché possiamo restare frustrati. Invece io penso che il desiderio, un desiderio radicato profondamente nel tuo animo non ti indebolisce, ti rende invece più forte. Il vero pericolo non viene mai dal desiderio, ma dallo sconforto, dalla disperazione. Il dubbio, l'incertezza, lo sconforto sono una tentazione. Incominci a compiangere te stesso e così smetti di volere e di fare.

– Guardando indietro, ti rimproveri degli errori?

Quando sei un professionista, un imprenditore, cerchi sempre nuove strade, incominci sempre nuovi progetti, poi ti accorgi che le cose non vanno come le avevi previste e allora devi apportare delle correzioni, poi queste non bastano e devi apportarne delle altre, talvolta ricominciare da capo seguendo una strada completamente diversa. È necessaria un gran voglia di fare, di inventare, ma anche un grande spirito critico e una grande tenacia. Poi ci sono i casi in cui l'errore è più grave perché ti sei allontanato troppo dalla tua vera missione e sciupi del tempo e delle risorse preziose. Oppure perché hai anticipato troppo i tempi e non eri preparato. È quello che abbiamo fatto con la DieBa, di cui abbiamo già parlato. Eravamo corsi troppo in avanti sulla strada della dietetica e non abbiamo saputo valutare correttamente i tempi e il responsabile dell'operazione. Ci siamo fatti incantare, ci siamo fatti trascinare, non siamo stati sufficientemente critici. Però abbiamo avuto il coraggio di chiudere bruscamente l'impresa perdendo quello che c'era da perdere ma evitando di giungere a una catastrofe.

– Invece un errore cui non hai saputo rimediare ?

Un campo in cui ho sbagliato strategia e non sono più riuscito a rimediare è stato quello della pasta fresca. La Barilla aveva incominciato a produrre e vendere la pasta fresca prima del mio rientro, se ne occupava Andrea Allodi. Avevano un progetto avanzatissimo, in anticipo di quindici anni, mettevano il prodotto fresco in vaschette sotto azoto, e lo distribuivano attraverso la rete di vendita di Mulino Bianco. La tecnologia però aveva ancora qualche difetto, ogni tanto si rompevano le vaschette, cose del genere. Nel 1979 Allodi un giorno mi dice: «*Signor Pietro il mercato va bene, siamo ancora piccoli, però abbiamo delle possibilità di sviluppo molto interessanti, io le chiedo di fare un investimento per produrre in casa la pasta fresca!*». Io però avevo visto che alcune vaschette si rompevano, in altre si formava un po' di muffa e, col mio culto della qualità, temevo di non riuscire a dare alla gente un prodotto sempre perfetto e di rovinare la reputazione della Barilla. Mi sono spaventato, così gli ho detto di no. Che sbaglio!

Poi sia io che Carelli verso la metà degli anni Ottanta abbiamo notato che il mercato continuava a crescere e ho chiesto al signor Giovanni Rana[–2] se voleva vendere. Rana è una persona gradevolissima, è venuto prima lui a Parma e poi siamo andati noi a Verona, però – giustamente – non ha venduto la sua azienda. Allora abbiamo deciso di fare per conto nostro e con le nostre idee. Abbiamo costruito nella vecchia sede della Barilla in viale Veneto un impianto per la produzione della pasta fresca, un gioiello tutto di acciaio inossidabile, con la tecnologia più aggiornata, perché poi la Barilla se faceva le cose non lesinava sui mezzi. Ci è costato quaranta miliardi di lire o meglio, essendo ormai la lira fuori corso, venti milioni e mezzo di euro. Purtroppo abbiamo applicato alla produzione e alla vendita dei prodotti freschi la mentalità del prodotto a lunga durata come la pasta secca. Diciamo che abbiamo cercato di fare

una via di mezzo: una pasta morbida che però veniva venduta negli scaffali del secco. Allodi lo diceva che sbagliavamo: «*Ma no, il fresco è un prodotto diverso, il ripieno non si deve cuocere perché cambia sapore, la distribuzione deve essere fatta da altra gente, il prodotto deve andare sugli scaffali del fresco, i magazzini hanno caratteristiche diverse...*». E aveva ragione lui. Abbiamo fatto un fiasco pazzesco... Per fortuna che le altre produzioni andavano bene e potevamo riassorbire le perdite. Ha ragione Luca quando dice: «*C'è mancata un po' di umiltà. Noi volevamo cambiare il mercato con una pasta fatta in un modo diverso. E non ci accorgevamo che non era adatta alle aspettative della gente e il mercato ce l'ha respinta. Avremmo dovuto essere più rispettosi del mercato e copiare Rana cercando di fare un prodotto migliore del suo*».

– E gli ostacoli più grandi con cui hai dovuto lottare?

I problemi di salute. Ho avuto un infarto quando avevo poco più di cinquant'anni. Ti lascia un senso di pericolo, di insicurezza. Io mi sono fatto forza in ogni modo, mi sono curato, ma poi mi ha colpito di nuovo nel 1981, quando ero appena tornato al comando della Barilla, quando avevamo incominciato la grande espansione. Poi nel 1987 ho dovuto fare un intervento all'aorta. Era una operazione complessa, soprattutto per me che ero debole di cuore, ed è stata l'occasione in cui ho fatto la pace con Bernardo Caprotti. Ma perché dobbiamo parlare tanto delle mie malattie?

– Per dovere di completezza. Tu hai fatto una infinità di cose e uno potrebbe pensare che non sei mai stato ammalato, che non hai mai avuto il minimo problema di salute. Invece tu hai fatto tutto sempre con un grande slancio vitale, e un grande ottimismo, nonostante le malattie. Non ultima quella agli occhi che ti impediva di vedere bene...

Sì, ma sei hai fiducia nella Provvidenza, se hai fede, le malattie non ti fermano. E anche se ci vedi poco, puoi fare tante cose lo stesso. Io usavo le lenti di ingrandimento, oppure mi facevo leggere i pezzi scritti in piccolo: non ci si ferma certo per questi motivi.

> – No nessuno ti ha mai fermato, lo so. Senti cosa mi hanno detto i tuoi figli: «*Il papà non si lamentava mai: se aveva mal di testa si capiva che non stava bene, ma non te lo diceva. Non voleva essere di peso per gli altri e, salvo nei casi che richiedevano un preciso intervento medico, si curava da solo, coprendosi di più e prendendo le sue fidate aspirine. Con l'Aspirina lottava contro ogni malanno. Sì, lui usava il termine "lottare" perché non sopportava di stare a letto e di essere sopraffatto dalla malattia, voleva essere lui ad avere il sopravvento. L'Aspirina era il suo rimedio e dopo averla presa si presentava dicendo: "*Ecco, sto meglio, sto sconfiggendo il malanno*". Tra le altre cose, aveva anche una grande capacità di sopportazione del dolore. Quando, sciando, si ruppe malamente una gamba, oppure quando gli capitarono gli infarti, l'intervento delicato all'aorta e le cure particolarmente fastidiose per il tumore alla prostata, non ebbe mai un lamento, un'imprecazione o la ricerca di commiserazione. Si può dire tranquillamente che anche in queste occasioni avesse una fortissima dignità*».

Erano cose da poco, quelle gravi le ho sempre prese seriamente. Sono stato coraggioso ma non temerario, sono stato ottimista ma non dissennato, ho contato sulla Provvidenza ma non ho mai gettato via il mio denaro. E ho cercato sempre di tenere un equilibrio interiore. Sai, conta molto anche sentirsi a posto con la coscienza.

# XXV

# I MIEI VALORI

## La Famiglia

La mia vita ha avuto due pilastri di riferimento: la Famiglia e il Lavoro.

Una Famiglia unita non è soltanto il più sicuro dei rifugi ma è anche una forza straordinaria con la quale si riescono ad affrontare più serenamente i momenti difficili del cammino.

Dopo la separazione da Marilena mi sono ritrovato solo e triste e ho cominciato a pensare che un giorno sarebbe arrivato il momento della riconciliazione e che tutti avremmo riacquistato la serenità che ci mancava. Negli ultimi anni, come ti ho già detto, ho avuto alcuni problemi di salute che ho potuto superare grazie alla presenza forte e costante di Marilena e dei ragazzi. In famiglia trovavo una grande fonte di energia e di ottimismo e per questo ho sempre cercato di trascorrere più tempo possibile vicino a mia moglie e ai miei figli. Mi piaceva molto passeggiare con qualcuno di loro, oppure fare viaggi di vacanza ma anche di lavoro, come è successo diverse volte con Guido, Luca e Paolo insieme. In quelle occasioni organizzavamo anche di restare tre giorni in qualche città europea trascorrendo la parte importante della giornata in riunione a parla-

re di tanti temi diversi, e poi, la sera, andavamo a cena in qualche bel ristorante locale. Cenare insieme, assaggiare cibi e vini diversi, ci è sempre piaciuto molto. In uno di questi viaggi abbiamo passato tre memorabili giorni a Marrakech.

Naturalmente non sono mancati tanti viaggi anche negli Stati Uniti, luogo che è sempre stato fonte di riflessione e di ispirazione per il nostro lavoro. In quelle occasioni visitavamo supermercati ma anche negozi di ogni genere e poi musei. Attraverso questi contatti cercavo di instillare nei miei figli il gusto per l'arte e per le cose belle, perché l'ho sempre ritenuto un patrimonio personale di grande importanza. Ogni giorno non mi è mai mancata l'occasione per fare una chiacchierata con qualcuno di loro e ne approfittavo per trasferirgli qualche esperienza della mia vita che potesse essergli utile.

Un'abitudine che ho cercato di prendere fin dai primi anni è stata quella della cena a casa, tutti insieme. Di giorno ciascuno aveva le sue occupazioni e quindi non era facile ritrovarsi per passare qualche momento insieme, mentre invece la sera si prestava molto per riunirci a parlare e ad ascoltarci. Ero curioso di sapere cosa pensavano i ragazzi, di capire come stavano crescendo, come impiegavano il loro tempo libero, sempre nella speranza che le loro frequentazioni fossero giuste e che non buttassero via le giornate in attività senza significato. Per fortuna vedevo che reagivano bene, che conducevano una vita normale, fatta di studio, di sport e di buoni amici. Naturalmente parlavamo di tutto, dell'impresa, degli accadimenti politici, degli amici, dei programmi.

Per i miei ragazzi ho sempre dato molta importanza allo studio perché la mia esperienza personale mi ha insegnato che, per riuscire nella vita, una buona preparazione è una base di partenza importante. Io sto pagando tuttora per la mia insufficiente esperienza scolastica che ho in parte compensato con gli studi fatti in Germania prima di iniziare a lavorare. E comunque, allora era-

no altri tempi, tempi di pionierismo che lasciavano spazio a persone con idee e spirito di iniziativa, prerogative che non mi sono mai mancate.

Dal punto di vista dello studio, Emanuela non mi ha mai dato preoccupazioni: ha fatto le sue scelte in autonomia ma sempre con grande profitto, tant'è vero che si è laureata molto bene e in tempi rapidissimi.

Luca e Paolo, pur non essendo mai stati bocciati né rimandati, non amavano particolarmente lo studio. Luca amava la fabbrica come me, Paolo aveva la sua carriera di pilota. Chi sembrava forse più propenso era Guido, che infatti ha continuato a occuparsi con passione di filosofia. Tutti però, una volta deciso di terminare gli studi, si sono messi a lavorare con entusiasmo e grande senso di responsabilità. Negli ultimi anni ho condotto una vita serena perché vedevo che i ragazzi erano ben inseriti.

Ritengo che il continuo dialogo che ho avuto con loro, il parlare insieme di tutti i problemi, e anche le cene di cui ti ho appena detto siano state una semina importante per la loro formazione. Per cui, nel corso del tempo, in modo dolce e progressivo, è ben maturata in loro la passione profonda che ogni persona che fa il nostro mestiere deve avere.

## Il Rispetto

È stato un atteggiamento che mi ha accompagnato per tutta la vita. Rispetto prima di tutto per le persone, per il lavoro, quello di tutti, siano essi dirigenti od operai. Rispetto per la nostra azienda che, nella mia visione, non mi è mai appartenuta veramente. Infatti ai miei figli ho spiegato che la Barilla è più importante di tutti noi assieme, in quanto esisteva prima della nostra nascita e, se sarà ben governata, continuerà ancora per molte generazioni.

Noi siamo di passaggio, la nostra vita è breve, quella della Barilla potrebbe durare secoli e creare benessere per una vastissima popolazione di famiglie.

Quindi, poiché la Barilla appartiene alla sua storia e al suo futuro, va rispettata integralmente, senza sconti, e la proprietà deve essere considerata come una responsabilità temporanea il cui testimone viene passato di generazione in generazione. Così è stato con il nonno, poi con mio padre, quindi con me e ora con i miei figli.

Io mi sono sempre sentito fortemente responsabile del destino dell'azienda e penso che il migliore dei modi per garantirle un futuro sia di preparare per tempo "il dopo" attraverso la corretta educazione dei successori, che in questo caso sono i figli.

L'educazione dei figli richiede due qualità apparentemente opposte: l'autorevolezza, la capacità di guida, ma anche il rispetto per la loro personalità, per la loro specificità, per la loro libertà.

Richiede la capacità di osservare, di capire umilmente i loro desideri, i loro valori, i loro sogni, di vivere la loro vita; e questo ti consente di partecipare al continuo cambiamento del mondo. Io sono rimasto giovane attraverso i miei figli, ho continuato a guardare il mondo con occhio fresco attraverso di loro. Se ho insegnato loro, anche loro hanno insegnato a me. Io non avrei mai avuto l'energia, la forza, il desiderio di vivere e di riconquistare la mia impresa se non fossi stato accanto ai miei figli. E anche in seguito, l'entusiasmo che mi ha animato nel guidare l'impresa, nel continuo innovare, veniva da loro, nasceva da loro. E lo stesso vale per moltissime idee e trasformazioni, perché noi abbiamo sempre discusso tutto, analizzato insieme i problemi, trovato insieme le soluzioni e preso insieme le decisioni.

Quando dico che la Barilla è il prodotto della famiglia, intendo proprio questo: papà ha preso dal nonno e lo ha accresciuto; io ho preso da mio padre e l'ho aiutato; lo stesso è avvenuto fra me e i

miei figli. E ha dato il suo contributo mia madre Virginia, così come poi mia moglie Marilena.

La Barilla l'abbiamo fatta insieme, e nessuno – io, Guido, Luca o Paolo – ha un merito minore o maggiore. È un prodotto corale, frutto dell'unione, della solidarietà, dell'armonia, dell'amore. Per questo ho insegnato continuamente ai miei figli l'importanza di restare uniti, del fare insieme. E sono sicuro che continueranno a farlo anche in seguito, dopo di me, e sarà questa la loro forza.

In Italia, purtroppo questa mentalità non è molto diffusa e le imprese sono spesso oggetto degli interessi intimi e personali dei proprietari o dei manager.

## L'Armonia sociale

Io ho riconosciuto il male nel mondo. L'ho incontrato nella guerra, nella prigionia, nel tradimento degli amici, nel bisogno doloroso dei poveri, nella fatica estenuante degli operai, nella malattia, nella cattiveria, nell'invidia e ho cercato, per quanto possibile, di contrastarlo e combatterlo.

Prima di tutto evitando che si infiltrasse, che contaminasse l'impresa ereditata dai pionieri e che ho contribuito a far crescere, creando una comunità dove regnasse l'ordine e l'armonia.

Ogni impresa è formata da esseri umani e questi devono essere scelti tenendo conto non solo delle loro capacità, ma anche delle loro qualità morali. Ti ho già detto che ho sempre voluto intorno a me dei galantuomini. Ma non basta. Un'impresa fiorisce e prospera quando la gente, a tutti i livelli, si stima, si rispetta, quando, anziché odiarsi collabora, quando non si invidia, quando si capisce, quando non mente.

Inoltre un'impresa deve essere organizzata, governata in modo rigoroso, efficiente e giusto. E questo deve ripercuotersi a tutti i li-

velli. Io sono sempre stato convinto che bisogna essere generosi, perché solo se tu sai dare per primo, gli altri saranno portati a dare a loro volta.

Ma il governo è anche ordine, disciplina. Non puoi costruire nulla di valore se non esigi che ogni cosa venga fatta nel modo corretto, se non la perfezioni continuamente e quindi se non insegni come fare, se non controlli la qualità raggiunta, se non correggi chi sbaglia e non allontani chi continua, nonostante tutto, a sbagliare.

Alcuni oggi sono convinti che la bontà sia tolleranza, trascuratezza. No, la tolleranza e la trascuratezza producono disordine, incomprensione e divisione, mentre un'impresa prospera quando tutti, dal presidente al fattorino, si sentono uniti, parte di una comunità, e hanno una meta comune. Ed è importante che questa meta sia buona.

In Barilla abbiamo sempre prodotto del cibo e lo abbiamo sempre fatto secondo il principio che era nostro dovere dare alla gente solo ciò che avremmo dato ai nostri figli. E tutti dovevano saperlo. Tutti dovevano agire e lavorare per questo fine.

Un'impresa vive e opera in una città e se in questa città c'è sofferenza non la possiamo ignorare, non possiamo voltare il capo dall'altra parte, dire: «*Io ho fatto il possibile in casa mia e mi disinteresso di quello che accade fuori*».

Ho sempre collaborato al miglioramento della mia città nei settori di mia competenza. Ma la Provvidenza mi ha concesso di avere del denaro con cui ho potuto aiutare tante persone che soffrivano e avevano bisogno, e ho cercato di farlo con discrezione e come meglio ho potuto.

Ho dato il mio piccolo contributo ad arginare e ridurre il male nel mondo, e sono convinto che questo poco bene che ho fatto si è riflesso positivamente anche su di me, sulla mia famiglia, sulla Barilla. Non eravamo un'isola felice separata dal mondo, eravamo uniti agli altri e la gente di Parma, pensando alla Barilla, non ci ha mai

visto come un'impresa mossa da bramosia, da avidità, e questo ci ha aiutato a fare meglio. Il bene produce altro bene.

E lo stesso fa il bello. Io sono sempre stato affascinato dall'arte in tutte le sue forme – la musica, la pittura, la scultura, l'architettura – e ho voluto che la mia casa e l'intera impresa fossero immerse nell'arte, nel bello.

Ed è incredibile l'effetto che produce questa immersione, perché la gente ne viene illuminata, risvegliata, rasserenata. Alcuni non se ne accorgono neppure, ma se li osservi vedi che il loro comportamento cambia: smettono di parlare ad alta voce, rallentano il passo, il loro sguardo si posa sull'oggetto artistico e vi sosta. È come se sul loro cammino incontrassero qualcosa di magico o di sacro che li influenza benignamente, li rende più responsabili, più profondi.

Sì, il bello, il buono e il bene costituiscono un'unica forza spirituale che dobbiamo sempre coltivare e a cui possiamo sempre attingere.

## La Provvidenza

Ho sempre pensato al futuro immaginando situazioni, mercati, prodotti. Ho sempre fatto progetti che il più delle volte sono riuscito a realizzare. Ho sempre avuto fiducia nella Provvidenza[1]. Qualcuno usa la parola fortuna, ma la fortuna è improvvisa e irragionevole, come il gioco dei dati, come la roulette. Io non amo il gioco d'azzardo, non ho mai giocato. Ho sempre pensato, progettato contando su una forza silenziosa, discreta, che ti guida, ti sorregge, ti consola, ti trattiene dal fare un errore troppo grande: la Provvidenza.

La Provvidenza mi ha aiutato quando stavo per tornare in Russia alla vigilia della terribile ritirata in cui sono morti quasi tutti, facendomi incontrare a Udine l'ufficiale medico che mi ha ricoverato nell'ospedale militare della città dichiarandomi non idoneo per

tornare al fronte. Vedi, anche qui io non parlo di fortuna, perché io ero già stato in guerra in Russia e ci stavo tornando: stavo facendo il mio dovere. Ma è avvenuto un intervento provvidenziale: l'incontro inatteso al bar, l'ospedale, il medico che, di fatto, mi ha salvato la vita. Se fossi tornato in Russia dopo poche settimane avrei dovuto affrontare la terribile ritirata.

Ho sentito la mano della Provvidenza anche nelle drammatiche vicende del dopoguerra, quando ero in carcere, quando sono stato salvato.

E anche la vendita e il riacquisto della Barilla. Vedi, io non penso che la vendita della Barilla sia stata una sfortuna. È stato un errore, una debolezza. Ma nemmeno la mia riconquista della Barilla è dovuta alla fortuna. Io l'ho voluta intensamente, l'ho immaginata a lungo, ho studiato cento strade per raggiungere la meta, poi la Provvidenza ha messo sulla mia strada la signora Anda e io ho avuto l'ispirazione di parlarle, la capacità di convincerla, la tenacia di resistere quando la Grace mi ha chiesto una somma più alta. Ma sapevo che ero nel giusto, che alla Grace non interessava veramente la pasta, che non la capiva, che avremmo fatto meglio noi. E la Provvidenza mi ha aiutato. La Provvidenza con me è stata molto benevola, e questo è uno dei motivi per cui mi sono sentito sempre un po' in debito e che mi ha portato ad avere una certa sensibilità verso le persone meno fortunate di me.

## Il Denaro

Sono nato in una famiglia modesta e di umili origini, ma per fortuna in casa il denaro non è mai mancato. Se così è stato è perché entrambi i miei genitori hanno sempre lavorato, fin da quando erano adolescenti, facendo enormi sacrifici per assicurare alla famiglia una piccola indipendenza.

Credo di aver appreso da mio padre l'attitudine che ho nel rapporto con il denaro: non ho mai voluto accumularlo e tantomeno mi sono mai piaciuti gli avidi e gli avari. Considero il denaro un elemento fondamentale per la creazione del benessere, ma perché questo possa avvenire, deve essere "investito" attraverso le persone, per creare iniziative, opere, imprese, per avviare un ciclo virtuoso di domanda e offerta continua, che a sua volta crei mercato e posti di lavoro.

Il denaro che è transitato dalle mie mani l'ho sempre "investito" tutto, credendo che fosse il modo migliore per onorare la vita nelle sue molteplici forme, come la casa per i miei figli, gli impianti e i macchinari per le fabbriche, le opere d'arte per il piacere personale e la cultura dei collaboratori, i riconoscimenti per i meritevoli, la solidarietà per il benessere del prossimo: devo dire che in tutti i casi i ritorni sono stati abbondanti.

Un giorno un nostro bravo collaboratore che era venuto a salutarmi prima del pensionamento, è voluto passare anche da Guido e Luca per confidare loro un pensiero che mi riguardava e che loro, poi, mi hanno riferito: «*Vostro padre ha il dono di trasformare il denaro da oggetto di interessi in strumento d'amore*».

Ecco, non avevo mai pensato a cosa significasse veramente per me il denaro, ma credo che, alla fine, questa frase sintetizzi bene la mia idea.

## Il Lavoro

Ho osservato le mani delle persone per tutta la vita. Penso di averlo fatto perché le mani di una persona ti dicono moltissimo di lei e della sua storia. Ma l'ho fatto anche perché le mani mi hanno sempre parlato di tanti aspetti della vita, prima di tutto di impegno e di lavoro, dei sacrifici, ma anche dei vizi, della avidità, e delle vite

sprecate: quante storie ho visto, quante esperienze diverse e quante lezioni!

Le mani esercitano su di me un fascino particolare, una curiosità istintiva, se vuoi ingenua, che vuole indagare sul passato di qualcuno, quasi come se fossi alla ricerca di una conferma delle impressioni che ne sto avendo. Il passato è uno scritto che non si può cancellare, è la testimonianza più concreta di chi siamo e di cosa abbiamo fatto, che resterà per sempre, nonostante il tempo e gli eventi, la felicità, i rimorsi e il desiderio di tornare indietro per cambiare qualcosa.

Ho guardato le mani di tutti, di alcune ho subito il magnetismo, per altre ho provato ammirazione oppure rispetto o la solidarietà, per altre ancora, comprensione, tristezza e partecipazione. Ma le mani che mi hanno attratto maggiormente sono state quelle delle persone che le hanno "consumate" lavorando: quelle dei contadini, degli operai, degli artigiani. Mani bellissime, segnate dalla fatica, dalla necessità, ma anche dalla passione e dal dolore. Erano semplici, magari irrimediabilmente rovinate ma intensamente espressive.

Ogni epoca ha avuto le sue mani, io ho visto per prime quelle sofferenti dei poveri operai che non sono mai state risparmiate e poi quelle congelate dei soldati in guerra: non potrò più dimenticare i sentimenti che ho provato in quelle occasioni e il senso di vicinanza e partecipazione che mi ha preso in quei momenti.

Forse, se sono stato tutta la vita più vicino alle persone umili, che si sono sacrificate di più, è perché le loro mani mi hanno parlato al cuore e mi hanno insegnato che la vita giusta è improntata al lavoro, alla dedizione e in molti casi anche al sacrificio.

Mi sono reso conto che la storia della mia famiglia è fondata su queste cose e che se oggi la Barilla è un'azienda affermata e apprezzata, noi tutti lo dobbiamo alle generazioni che hanno dedicato la loro vita al lavoro e al sacrificio.

Mi sento in debito verso queste persone perché oltre ad avermi aiutato nella mia impresa, mi hanno insegnato alcune cose che hanno reso la mia vita enormemente ricca. Ho imparato l'importanza del lavoro, del prodotto, della ricerca della perfezione, dell'impegno personale e del rispetto per il prossimo, della partecipazione e della solidarietà. Pensa che queste persone così semplici, in qualche caso anche analfabete, erano capaci di esprimere dei valori difficili da trovare in ambienti più colti e raffinati. Quanti insegnamenti per il mio spirito da quelle mani!

Poi ho visto le mani degli artisti, le ho viste al lavoro mentre si muovevano con gesti sicuri ma imprevedibili, le ho viste creare dal nulla opere meravigliose, piene di fascino, capaci di stimolare emozioni fortissime.

Poi ho ammirato quelle dei direttori d'orchestra, dei miei amici Guido Cantelli e Riccardo Muti: le loro mani emanavano un carisma e un'armonia incredibili e ogni volta che ne seguivo i movimenti mi succedeva di cadere in uno stato di intima ammirazione; con altre parole direi che ne rimanevo ipnotizzato. Le guardavo ondeggiare nell'aria e mi lasciavo catturare da quei gesti capaci di mettere insieme un grande gruppo di persone, di coordinare i talenti e di produrre alla fine delle sinfonie perfette.

Le mani sono il simbolo del lavoro, e lavoro per me significa produzione e prodotto. Sai, io sono un po' all'antica, sono cresciuto con questo concetto, che ritengo ancora attualissimo, e non riesco a giustificare, e nemmeno a comprendere, tutto quello che procura denaro senza che dietro ci sia stato un pensiero, un progetto, un fine utile per le persone, quindi un lavoro fisico.

Per esser più diretto, rigetto tutto quello che è figlio della "finanza", tutto ciò che ha per fine quello che adesso va di gran moda e che si chiama *capital gain*. Sono convinto che la radice dei problemi della società al giorno d'oggi stia proprio in questa mentalità speculativa che le nuove generazioni degli uomini d'affari hanno

adottato con lo scopo di arricchirsi velocemente senza aver prodotto nulla, quindi senza sforzo. E mi auguro che i giovani non si facciano influenzare da questi esempi e riscoprano il piacere di lavorare insieme, di produrre insieme, per godere di ciò che hai fatto a beneficio di tutti.

# XXVI

# LA PARTENZA

Me ne sono andato nella notte tra il 15 e il 16 settembre 1993.

All'alba di quel giorno il cielo era già limpidissimo e, con il passare delle ore, ha preso un colore blu intenso che è rimasto fino al tramonto.

La mia è stata una partenza improvvisa e rapida: in pochi secondi termina il mio lungo ed entusiasmante viaggio.

Termina bene, nella quiete della notte, dopo aver trascorso una giornata come tante, in ufficio, tra la mia gente a parlare di prodotti e di programmi, a guardare il futuro come se per me fosse ancora un tema al quale avrei potuto dare un lungo contributo.

Quella sera sono tornato a casa sereno, con Sergio che mi aspettava per il massaggio e poi con la prospettiva di una cena in compagnia di Marilena.

Anche nell'ultimo capitolo della mia vita l'occhio benevolo della Provvidenza ha vegliato su di me.

Devi sapere che la mia partenza è avvenuta dopo che ho avuto il tempo di salutare tutti e di vedere che ogni cosa che lasciavo aveva già preso il suo giusto corso, che la mia famiglia era unita e si voleva bene, che tutti e quattro i ragazzi avevano maturato esperienze e conoscenze più che sufficienti per proseguire senza di me.

In aprile avevo compiuto ottant'anni e avevo approfittato dell'occasione per fare un bilancio della mia vita, per ringraziare tutti quelli che mi avevano accompagnato nel lungo cammino, dai dipendenti dell'azienda agli amici, da quella parte della città con cui mi sono sempre identificato a tutte le persone scomparse che in qualche modo avevano contribuito alla costruzione della storia della mia famiglia e della Barilla.

Avevo organizzato in quei mesi, con l'aiuto di Roberto Tassi, una mostra delle opere d'arte più importanti che avevo collezionato in quasi quarant'anni. Le avevo fatte installare alla Fondazione Magnani Rocca, una splendida villa-museo nella campagna di Parma; avevo sostenuto personalmente tutte le spese per l'organizzazione in modo tale da poter disporre dell'intero incasso della vendita dei biglietti per fini benefici.

Pensa che, con mia grande sorpresa, in soli quattro mesi ci fu un'affluenza di oltre settantamila persone paganti. La mia soddisfazione fu enorme e con l'incasso potei fare diverse opere di bene.

Me ne sono andato dopo aver terminato la mia parte, con l'orgoglio di chi, voltandosi indietro, vede un'opera compiuta, fatta con amore e passione e curata nei dettagli.

Un'opera che ha un'anima profonda, che ti parla e ti lascia una sensazione forte dei valori che la permeano, valori eterni da tramandare alle generazioni che verranno, per dar loro anche un'indicazione sulla strada da percorrere.

Vedevo Guido, Luca, Paolo ed Emanuela pronti a proseguire il nostro cammino.

Da tempo, nonostante la loro giovane età, avevo lasciato loro molte responsabilità, perché ritenevo che sarebbe stato utile renderli consapevoli delle difficoltà e delle trappole della vita. Volevo che sapessero che non sempre dietro le buone apparenze di una persona si nascondono buoni sentimenti e che l'inganno, quando

scoperto, oltre alla cocente delusione può procurare un dolore molto grande.

Attraverso i racconti di fatti che io ho visto o vissuto, volevo che sapessero che il tradimento esiste e che può essere compiuto anche da persone insospettabili; che il denaro, il potere e le donne possono essere per l'uomo anche motivo di gravissimi conflitti e di distruzione; che la riconoscenza è una virtù che appartiene a pochi. Ma anche che se si ha in mente, come obiettivo finale, il bene comune, nulla può essere di ostacolo e che alla fine c'è sempre la Provvidenza che regola i conti e che attribuisce i meriti.

Un attimo prima di andarmene, ti dicevo, ero sereno perché sapevo di aver compiuto la mia opera, di aver calcato questa scena con dignità, nel rispetto di tutti e di aver lasciato un ricordo, un esempio forse di aiuto o di ispirazione per tutti coloro che avessero il desiderio di intraprendere o per quelli che si trovavano in un momento di difficoltà e avessero bisogno di un riferimento.

# NOTE

*Le citazioni riportate nel testo sono frutto di accurate ricerche presso l'Archivio Storico Barilla e sono tratte da interviste rilasciate da Pietro Barilla a diversi giornalisti nel corso della sua attività, nonché da interviste di Francesco Alberoni a famigliari, amici e collaboratori. Presso l'Archivio Storico sono conservate le trascrizioni originali con i riferimenti puntuali, qui omessi per non appesantire la lettura. Le foto e i documenti riprodotti sono conservati presso l'Archivio Storico della Società.*

## CAPITOLO I

**1** Manfredo Manfredi, nato a Parma nel 1925, si è laureato in Ingegneria presso l'Università di Bologna e ha frequentato un corso di formazione presso l'Harvard Business School di Boston. Ha poi intrapreso una lunga carriera di manager presso la Barilla, di cui è stato direttore tecnico e della produzione per otto anni (1952-1960), direttore generale per dieci anni (1961-1970), amministratore delegato e direttore generale dal 1971, posizione che ricoprirà ininterrottamente per i successivi vent'anni. Dal 1991 al 1998 ne è vicepresidente e poi consigliere di amministrazione. Muore il 23 gennaio 2013.

**2** La società Braibanti – costituita a Milano nel 1928 dagli ingegneri Mario e Giuseppe Braibanti, figli dell'ingegner Ennio (1860-1898), fondatore dell'omonimo pastificio di Parma – brevettò nel 1933 una pressa continua automatica che univa le funzioni di impasto ed estrusione in un solo impianto. La Barilla si doterà di sei presse continue Braibanti già nel 1936 e da quella data i rapporti tra le due famiglie furono continui e assai stretti.

**3** Attilio Bertolucci, (1911-2000), parmigiano, insegnante di Storia dell'Arte, consulente editoriale della Garzanti, collaboratore della Rai, fondò negli anni Cinquanta,

con l'appoggio di Pietro Barilla la rivista «Palatina». Padre di Giuseppe e Bernardo, entrambi registi, si trasferì a Roma dove si dedicò all'attività letteraria, per poi rientrare nel Parmense, a Casarola, sull'Appennino dove è vissuto fino alla morte. È considerato uno dei più grandi poeti italiani del Novecento.

**4** Cesare Zavattini, (1902-1989), originario di Luzzara, nel Mantovano, ma parmigiano d'adozione, fu redattore della «Gazzetta di Parma», dove firmava fulminanti corsivi negli anni Venti; trasferitosi a Roma nel 1940 si dedicò alla stesura di sceneggiature cinematografiche di fama (*Ladri di biciclette*, *Miracolo a Milano*, *Umberto D*), alla regia e alla pittura.

**5** Giovanni Drei (1881-1950), sacerdote e letterato di origini faentine, era stato allievo prediletto di Pascoli all'Università di Bologna. Per trentaquattro anni fu prima archivista e poi direttore dell'Archivio di Stato di Parma. Diresse la rivista «Aurea Parma» dal 1934 al 1950.

**6** Carlo Mattioli (1911-1994), modenese, trasferitosi a Parma, insegnò all'Accademia di Bologna. Dal 1940 espositore alla Biennale veneziana, si dedicò alla grafica, illustrando opere di Balzac e Stendhal e collaborando all'immagine pubblicitaria di numerose aziende parmigiane. È considerato uno dei più significativi artisti parmigiani della seconda metà del Novecento.

**7** Erberto Carboni (1899-1984) parmigiano, dopo gli studi in Architettura si dedica alla grafica e alla pubblicità. Nel 1932 si trasferisce a Milano e inizia a collaborare con le più prestigiose aziende italiane: Motta, Olivetti, Campari, Strega, Bertolli, Pavesi, Montecatini, Rai, ideando stand, vetrine e campagne pubblicitarie. Per Barilla, dopo i calendari 1922 e 1939, curò l'immagine coordinata complessiva dal 1952 al 1960, con marchio, packaging, allestimenti fieristici, pubblicità stampa e tv, automezzi.

**8** Pietro Bianchi, (1909-1976), originario di Fontanelle, nella Bassa parmense, giornalista e scrittore, è stato uno dei maggiori critici cinematografici italiani. Insegnante di Filosofia a Parma, e intenso animatore culturale nei primi anni del dopoguerra, si trasferisce poi a Milano, dove dirige «L'Illustrazione Italiana» e «Settimo Giorno». Muore nel suo castello di Baiso, nel Reggiano.

**9** Orio Vergani (1898-1960), di origini milanesi, visse a lungo a Roma dove entrò nel giornalismo. Dal 1926 fino alla morte fu redattore del «Corriere della Sera». Scrittore di fama, sarà l'autore dei testi della maggior parte degli annunci pubblicitari Barilla curati da Erberto Carboni.

**10** Ugo Betti (1892-1953), autore drammatico, nato a Camerino nelle Marche, è figlio del direttore dell'Ospedale di Parma. Magistrato, alterna la professione con la

passione letteraria. Pretore a Bedonia, sull'Appennino, e poi, dal 1927, a Parma, è il principale esponente del teatro di derivazione pirandelliana con una ventina di opere al suo attivo.

**11** Antonio Marchi (1923-2003), parmigiano, compie studi umanistici a Parma e a Firenze. Appassionato di cinema, lavora a Roma e realizza documentari d'arte, fonda e dirige «La critica cinematografica» e la casa di produzione Cittadella film. Rinuncia alla carriera registica e nel 1952 rileva, con il fratello Virginio (1912-1980) e l'appoggio di Gianni e Pietro Barilla, il laboratorio artigianale di Giuseppe Tanara, trasformandolo in una moderna impresa del gelato industriale. Con la creazione della Tanara è il primo imprenditore italiano a introdurre la produzione industriale di gelati.

**12** Il Premio Bagutta per la narrativa, saggistica e poesia istituito a Milano l'11 novembre 1926 da Riccardo Bacchelli, Orio Vergani, Adolfo Franci, Paolo Monelli, Gino Scarpa, Mario Vellani Marchi, Ottavio Steffenini, Luigi Bonelli, Mario Alessandrini, Antonio Veretti e Antonio Niccodemi, «*due giornalisti, due pittori, un avvocato, un commediografo, tre letterati e un dandy*» come ebbe a scrivere Monelli. Interrotto fra il 1937 e il 1946, il premio, diretto, dopo Bacchelli, da personalità come Emilio Tadini e Mario Soldati, è ancor oggi attivo.

**13** M. Manfredi, *Un "pesce d'aprile" lungo cinquant'anni*, in *Barilla. 125 anni di pubblicità e comunicazione*, Silvana, Milano 2004, vol. II, pp. 250-257.

**14** Bruno Munari (1907-1998), è stato uno dei più vivaci protagonisti dell'arte visiva, della grafica e del design del Ventesimo secolo.

**15** Marcello Dudovich (1878-1962), grafico pubblicitario di origini triestine, si trasferisce a Milano nel 1897 e lavora per i grandi editori della pubblicità dell'epoca: Ricordi, poi Chappuis a Bologna, e ancora Ricordi a Milano. Prosegue poi la sua attività a Monaco di Baviera e a Torino.

**16** Achille Luciano Mauzan (1883-1952), pubblicitario, illustratore e pittore francese, trasferitosi in Italia, si dedicò alla produzione di locandine da film e di manifesti pubblicitari. Nel 1927 si trasferì in Argentina e nel 1932 fece ritorno in Francia, proseguendo l'attività artistica.

**17** Tamara de Lempicka (1898-1980), pseudonimo di Tamara Rosalia Gurwik-Górska, pittrice di origini polacche appartenente alla corrente dell'art déco, attiva a Parigi negli anni venti del Novecento, trasferitasi in America allo scoppio della Seconda guerra mondiale.

CAPITOLO II

1 Pietro Barilla Senior (1845-1912), come di prassi all'epoca prima di intraprendere l'attività in proprio e far parte dell'Arte dei fornai, aveva svolto sei anni di apprendistato presso il forno del nonno materno Vincenzo Lanati.

2 R. BARILLA, *Storia della mia vita dal giorno che sono nato*, in *Barilla. 125 anni di pubblicità e comunicazione*, Silvana, Milano 2004, vol. I, pp. 346-349.

3 Virginia Fontana Barilla (1890-1976), figlia del lattaio Ermenegildo, sposa Riccardo Barilla nel 1909 e gli dà tre figli: Giovanna (1910-1992), Pietro (1913-1993) e Giovanni (1917-2004). A fianco del marito nella conduzione quotidiana dell'impresa, si occupa specificamente della selezione del personale, dell'organizzazione del reparto confezionamento e della consegna della paga settimanale. Sostiene le attività caritative di padre Lino Maupas (1866-1924) e di numerosi organismi di beneficenza.

4 Vedi: *Un nuovo forno* in «Gazzetta di Parma», 14 febbraio 1910, p. 2.

5 Con la morte di Gualtiero Barilla (17 maggio 1919) la sua quota nell'impresa passò per testamento alle sorelle Aldina (1877-1969), Ines (1879-1925) e Gemma (1888-1980). Riccardo, dopo opportune perizie, provvide a liquidarle, ma sorse un contenzioso che si protrasse nel tempo.

6 Emilio Trombara (1875-1934), scultore parmigiano, figlio d'arte, fu esponente di punta del liberty parmense, legato ai missionari saveriani e per questo conosciuto da Gualtiero Barilla, e autore di qualificata arte funeraria. Realizza per Barilla, nel 1910, l'originale del marchio di fabbrica col garzone che versa l'uovo.

7 Erberto Carboni, disegna il calendario Barilla per il 1922 poco più che ventenne.

8 Per il calendario Barilla 1923, Emma Bonazzi (1881-1959), pittrice bolognese, adotta il linguaggio klimtiano e le implicazioni simboliche della Secessione viennese.

9 *L'Uovo cameriere*, e *Il divoratore di spaghetti* ispirato al primo film sonoro *Il cantante di Jazz* interpretato nel 1927 dall'attore Al Jolson truccato da cantante di colore, sono attribuibili a Raoul Allegri (1905-1969), disegnatore e docente parmigiano.

10 Filippo Tommaso Marinetti (1876-1944) è considerato la guida del futurismo italiano, un movimento culturale "globale" che intervenne, non solo in ambito artistico, con specifici "manifesti". Uno di questi, scritto dallo stesso Marinetti con il pittore Fillia e pubblicato il 28 dicembre 1930 sulla «Gazzetta del Popolo» di Torino, era dedicato alla cucina futurista e fu oggetto poi di specifica pubblicazione (1932).

**11** Adolfo Busi (1891-1977), di origini faentine, diplomatosi all'Accademia di Bologna, si dedicò alla pittura di ritratto esordendo nel 1914. Accostatosi intorno al 1920 alla grafica pubblicitaria, iniziò a collaborare con le Officine Ricordi di Milano. Qui, per Barilla ha disegnato il calendario del 1931, che propone personaggi scattanti e dinamici per contrastare la battaglia futurista contro la pastasciutta.

**12** Alla seconda Mostra nazionale del grano, organizzata a Roma nell'ottobre del 1932 nell'ambito delle manifestazioni per il decennale del fascismo, il pastificio Barilla vinse la medaglia d'oro per il migliore allestimento.

**13** Mario Bacciocchi (1902-1974), nativo di Fiorenzuola, in provincia di Piacenza, studia all'Accademia di Milano e al Politecnico di Milano sotto la guida di Piero Portaluppi. Grazie alla collaborazione con l'impresario Fonio, tra il 1925 e il 1935 trasforma l'immagine della città termale di Salsomaggiore. Qui realizza pure Villa Barilla e dal rapporto di stima con Riccardo nascerà la commissione per lo straordinario negozio di via Cavour a Parma nel 1929 e per gli arredi degli uffici del Pastificio nel 1934.

## CAPITOLO III

**1** Angelo Braga (1883-1958), originario di Busseto, in provincia di Parma, laureatosi in Medicina a soli ventiquattro anni, per quarantun anni è stato primario della Seconda divisione medica dell'Ospedale Maggiore di Parma. Era stato titolare della casa di cura privata che sorgeva in via Veneto, poi trasferita e la cui sede era stata acquistata da Riccardo e trasformata per accogliere gli uffici aziendali nel 1933. Braga era anche il medico di famiglia dei Barilla.

**2** La Werner & Pfleiderer – oggi WP Industrial Bakery Technologies – venne fondata a Tamm, non lontano da Stoccarda, in Germania, nel 1879, specializzandosi nella progettazione, produzione e installazione di macchinari per la preparazione di prodotti da forno. Oggi è la più grande azienda del settore a livello mondiale.

**3** Giulio Cesare Ricciardi, pubblicitario milanese proveniente dal giornalismo, apre nel 1928, assieme a Pier Luigi Balzaretti, responsabile della pubblicità dei magazzini Rinascente, la Balza-Ricc, che cura le campagne pubblicitarie per lo spumante Gancia, i formaggi Locatelli e il collirio Alfa. Nel 1937 organizza la campagna di comunicazione legata al Concorso Bonaventura.

**4** Sergio Tofano, in arte Sto (1886-1973), nato a Roma da una famiglia di origini napoletane, fu uno dei massimi rappresentanti del teatro italiano, regista, costumista e commediografo, ma anche scrittore di libri per bambini, illustratore e disegnatore di moda e di pubblicità.

**5** Nino Giuseppe Caimi (1876-1952), milanese, iniziò nel 1923 l'attività in pubblicità dopo vent'anni di giornalismo, grazie all'esperienza maturata durante un soggiorno negli Stati Uniti. Fu direttore dell'agenzia Erwin Wasey e fondò poi l'agenzia EnneCì che nel 1937 curò per la Barilla la campagna nazionale di lancio della Pasta Fosfina.

## CAPITOLO IV

**1** Le lettere che compongono il *Carteggio Rivola* e che vanno a colmare dal 1939 al 1946 le pause del copialettere aziendale, furono restituite a Pietro Barilla il 18 dicembre 1991, alcuni anni dopo la morte di Giuseppina Rivola, la fidata segretaria di Riccardo Barilla assunta in Barilla il 6 novembre 1933.

**2** Cesarino Beltrame Quattrocchi, padre Paolino (1909-2008), nato a Roma il 27 novembre 1909, figlio di Luigi Beltrame Quattrocchi e Maria Corsini, canonizzati da papa Giovanni Paolo II il 21 ottobre 2001, nel 1924 entra nel monastero benedettino di San Paolo fuori le Mura a Roma per il noviziato e, dopo quattro anni, si trasferisce a Parma, nel convento di San Giovanni, dove viene ordinato nel 1933. Grande oratore, cappellano militare degli Alpini in Jugoslavia durante la guerra, nel 1944 si impegna nella Resistenza, collaborando con gli Alleati e salvando migliaia di vite umane. Nella tribolata realtà del dopoguerra si impegna in una straordinaria attività sociale di assistenza: dirige la Pontificia Opera Assistenza con una rete di dieci colonie, fra le quali quella di Misurina (attivata nel 1946 e acquistata nel novembre 1950 con il sostegno di Pietro Barilla), che ha ospitato migliaia di bambini parmigiani affetti da patologie respiratorie, e, in provincia, quelle di Scipione di Salsomaggiore e di Corniglio; crea la Casa del Reduce per dare ospitalità ai soldati di ritorno dai campi di prigionia; fonda Villa Serena per la prima accoglienza ai carcerati liberati; istituisce un refettorio per i poveri, si prodiga per gli alluvionati del Polesine, sostiene il movimento scout, da cui egli stesso proviene, fondando anche il ramo femminile nel 1946; fonda anche la Scuola per Assistenti Sociali e, per gli studenti universitari, il pensionato Sant'Anselmo d'Aosta presso il convento di San Giovanni. Nel novembre 1962 lascia Parma per ritirarsi alla Trappa delle Frattocchie di Roma, dedicandosi alla preghiera e alla causa di beatificazione dei santi. Muore a Roma il 30 dicembre 2008, alla soglia del secolo di vita, dopo settantacinque anni di sacerdozio.

**3** Primo Savani (1897-1967), avvocato, partigiano e socialista, fu nel 1946 il primo sindaco di Parma dopo la Liberazione. Nel 1950 venne eletto presidente della provincia di Parma. Fu uomo di notevole cultura e di rilevante impegno civile.

4 Leonilde Iotti, detta Nilde (1920-1999), originaria di Reggio Emilia, si era laureata in Lettere all'Università Cattolica di Milano e aveva partecipato attivamente alla Resistenza e, successivamente, all'Assemblea Costituente. Parlamentare ininterrottamente per cinquantatré anni (era stata eletta la prima volta nel 1946), figura di spicco del Partito Comunista Italiano e compagna del leader storico del partito, Palmiro Togliatti (1893-1964), morì il 4 dicembre 1999 a Roma.

5 Palmiro Togliatti (1893-1964), segretario del Pci dal 1927 al 1964, sconfitto nelle elezioni del 18 aprile 1948 da Alcide De Gasperi. Pietro Nenni (1891-1980), segretario del Partito Socialista.

6 Alcide De Gasperi (1881-1954), fondatore e leader della Democrazia Cristiana, vincitore delle elezioni del 18 aprile 1948, presidente del Consiglio italiano dal 1945 al 1953.

## CAPITOLO V

1 Erminio Barbuti (1920-), parmigiano, funzionario dell'ufficio del personale della Barilla dal 1948 al 1981.

2 Assunto Quadrio Aristarchi (1929-), dopo aver frequentato il liceo Parini a Milano (dove Cesare Musatti lo introduce alla filosofia), si laurea in Medicina e inizia a esercitare l'arte. Ma padre Agostino Gemelli lo convince a intraprendere l'attività accademica, specializzandosi nella psicologia dello sviluppo e poi nella psicologia sociale. È stato ordinario di Psicologia Sociale presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore e di Psicologia Giuridica e della Mediazione Familiare all'Università Vita-Salute San Raffaele di Milano.

3 Ciro Medioli (1900-1982), parmigiano, segretario di Pietro e Gianni Barilla con specifica responsabilità degli affari finanziari.

4 Ernesto Avanzini (1914-2006), avvocato parmigiano, esponente del Partito Liberale, libero professionista, inizia l'attività nel primissimo dopoguerra assistendo diverse imprese e istituzioni di Parma. Su incarico di Pietro e Gianni Barilla lavora in azienda e cura specificamente i rapporti con il personale.

5 Luigi Vietti (1903-1998), architetto, laureatosi a Roma nel 1928 dopo gli studi milanesi, collabora al progetto dell'Eur ma le sue proposte, troppo razionaliste e moderne, non vengono accettate. Nel dopoguerra si dedica alla progettazione di ville a case private, cura il piano regolatore di Cortina e lì conosce Pietro Barilla che nel 1957 gli commissiona il progetto per la residenza di Fraore, in provincia di Parma. Muore a Milano il 28 marzo 1998 all'età di novantacinque anni.

CAPITOLO VI

1 Mina Mazzini (1940-), nata a Busto Arsizio, in provincia di Varese, Mina diviene la più famosa cantante italiana di musica leggera. La sua carriera, che non sembra conoscere tramonto, inizia nel 1958 quando si esibisce per la prima volta alla Bussola di Marina di Pietrasanta. Partecipa a *Canzonissima* e al *Festival di Sanremo*. Nel 1961 comincia a lavorare per la televisione in numerosi programmi, tra cui il memorabile *Studio Uno*, con Don Lurio (Donald Benjamin Lurio 1929-2003) e le gemelle Alice ed Ellen Kessler (1936-). Nel 1974, con *Mille Luci* dà il suo addio alla televisione e al contatto diretto con il pubblico ritirandosi a Lugano, dove continua la sua attività artistica con l'incisione di dischi e di attenta commentatrice sulle pagine del quotidiano «La Stampa» di Torino. Mina fu testimonial della pasta Barilla dal 1965 al 1970, girando oltre quarantacinque caroselli e svariati comunicati.

2 Valerio Zurlini (1926-1982), bolognese figlio di parmigiani, studia Giurisprudenza a Roma, ma poi si dedica al teatro e al documentario. Nel 1954 gira il suo primo lungometraggio: *Le ragazze di San Frediano.* Nell'estate del 1960 dirige *La ragazza con la valigia*, con gli esterni girati a Parma, e durante le riprese rivede Pietro Barilla – conosciuto a Roma nel 1958 grazie alla comune amicizia con Pietro Bianchi – che lo chiamerà a dirigere nel 1965 la prima serie di caroselli con Mina. E, ancora, nel 1970 Zurlini dirigerà l'ultima serie di comunicati Barilla con la cantante. La sua passione per l'arte, citata anche nei suoi caroselli, contagia Pietro Barilla che, con la sua guida, inizierà a frequentare gallerie e artisti di alto livello. Autore non particolarmente prolifico, cura nel 1976 la versione cinematografica de *Il deserto dei tartari.* Muore a Verona nel 1982.

3 Piero Gherardi (1909-1971), laureato in Architettura, scenografo e costumista di fama, arredatore di professione, si accosta al cinema curando costumi e scenografie di alcuni film di Mario Soldati dal 1946. Collabora con Federico Fellini (1920-1993) in *Le notti di Cabiria* (1957), *La dolce vita* (1960) e *8½* (1963) contribuendo a creare l'atmosfera surreale propria delle sue pellicole, che gli varranno due Oscar. Nel 1966 dirige due cicli di caroselli con Mina: suoi i costumi irreali e fantastici, sua la scelta delle scenografie e delle location (precedentemente individuate per il mai realizzato *Viaggio di G. Mastorna*). Gherardi può essere considerato uno dei rinnovatori della scenografia italiana del Novecento.

4 Antonello Falqui (1925-), nato a Roma, regista televisivo, dopo alcune esperienze come aiuto regista, entra nel settembre del 1952 alla sede milanese della neonata Rai. Falqui lega il suo nome alla elaborazione dei principali show degli anni Cinquanta

e Sessanta: da *Il Musichiere* (1956), con Mario Riva; a *Canzonissima* (1958, 1959) con Delia Scala, Paolo Panelli, Nino Manfredi; a *Studio Uno* (quattro edizioni dal 1961 al 1966) con Mina, le gemelle Kessler, il Quartetto Cetra, Walter Chiari, Rita Pavone.

**5** Paolo Limiti (1940-), nato a Milano, inizia la sua carriera collaborando con due importanti agenzie pubblicitarie, la Lintas e la Cpv. Nel 1968 entra in Rai come autore e regista. Collabora poi con Maurizio Costanzo, Pippo Baudo, Sandra Mondaini e Raimondo Vianello. Scrive canzoni per i più famosi cantanti: da Mina, conosciuta nel corso delle riprese dei caroselli Barilla degli anni 1965-1968 di cui è stato producer, a Ornella Vanoni, Fred Bongusto, Mia Martini...

**6** Amedeo Tessari, detto Duccio (1926-1994), genovese, laureato in Chimica, si trasferisce a Roma dove entra nel mondo del cinema come sceneggiatore. Nel 1961 esordisce come regista, collabora con Sergio Leone (1929-1989) alla sceneggiatura di *Per un pugno di dollari* (1964) e inizia a dirigere western "all'italiana". Nel 1966 dirige Mina nel film *Per amore e per magia*, occasione per curare la regia di un ciclo di caroselli realizzati in presa diretta alla Bussola di Viareggio nel 1968. Tessari muore a Roma il 6 settembre 1994 all'età di sessantotto anni.

**7** Mario Ceroli (1938-), dopo gli studi artistici a Roma, dal 1959 inizia a sperimentare il legno grezzo il cui impiego intensificherà dal 1967. Nel 1970 inizia anche l'attività di scenografo e in questo ruolo realizza la grande scena lignea col profilo di Mina impiegata in due caroselli Barilla del 1970 per la regia di Zurlini. Suo è il grande cavallo in bronzo voluto da Pietro Barilla nel prato di Pedrignano per ricordare la generazione pionieristica.

**8** Mario Maghenzani aveva fondato nel 1946 la Aldea, poi ribattezzata Pandea, una piccola industria di prodotti da forno nella zona ovest di Parma, poi ceduta nel 1970 alla Chiari & Forti.

## CAPITOLO VII

**1** Daniel Bovet (1907-1992), nato in Svizzera e naturalizzato italiano, biochimico, noto per i suoi studi di Farmacologia e Chimica Terapeutica che gli valsero il Premio Nobel per la Medicina nel 1957.

**2** Giulio Natta (1903-1979), diplomatosi ad appena sedici anni a Genova, si laureò in Ingegneria Chimica nel 1924. Dopo un anno di attività a Friburgo con il gruppo di Hermann Staudinger impegnato in ricerche sulle macromolecole, rientrò a Milano e iniziò a studiare la struttura cristallina dei polimeri. Nel 1938 fu chiamato a

dirigere l'Istituto di Chimica Industriale del Politecnico di Milano, che guidò fino al 1973. Nel 1963 è stato insignito del Premio Nobel per la Chimica per la messa a punto di catalizzatori stereospecifici per la polimerizzazione.

3 Domenico Marotta (1886-1974), nasce a Palermo e, conseguita la laurea in Chimica nel 1910 all'università della sua città, diviene chimico e scienziato di fama. Nel 1911 viene assunto presso l'Istituto di Sanità Pubblica. Marotta è considerato l'inventore dell'Istituto Superiore di Sanità, del quale durante i ventisei anni di direzione (1935-1961) ottimizzerà la qualità e la quantità dei risultati del lavoro di ricerca. È stato presidente della Stazione Sperimentale per l'Industria delle Conserve Alimentari di Parma dal 1947 al 1950.

4 Il riso *parboiled* (dall'inglese *partially boiled*, parzialmente bollito) è trattato, prima sottovuoto, poi in acqua tiepida e quindi con vapore a pressione perché mantenga la cottura e trattenga il contenuto di vitamine e sali minerali.

## CAPITOLO VIII

1 Maria Maddalena Da Lisca è nata a Verona nel 1935.

2 Guido Maria Barilla (1958-), studi classici a Parma e negli Stati Uniti, inizia l'inserimento in azienda nel 1982 presso la consociata Barilla France. Nel 1988 entra nel consiglio di amministrazione della Barilla G. e R. F.lli S.p.A., di cui nello stesso anno diviene vicepresidente al pari del fratello Luca. Nel settembre del 1993, alla morte del padre, viene nominato presidente della Barilla G. e R. F.lli, holding del Gruppo.

3 Luca Barilla (1960-), dopo la maturità classica, ha un'esperienza di studio negli Stati Uniti. Tra il 1980 e il 1982 passa un lungo periodo negli stabilimenti produttivi e poi in affiancamento alla forza vendita. Nel 1984 entra negli organici aziendali come product manager e l'intero anno successivo fa esperienza diretta di vendita in Francia presso la consociata commerciale Barilla France di Parigi. Nel 1986 completa la propria preparazione negli Stati Uniti e nel 1987 diviene consigliere d'amministrazione della Barilla G. e R. F.lli S.p.A., della quale è promosso l'anno successivo vicepresidente operativo insieme al fratello Guido.

4 Paolo Barilla (1961-), dopo gli studi ha svolto per molti anni l'attività di pilota automobilistico professionista, diventando campione italiano di go kart, correndo poi nella categoria prototipi, dove ha vinto la 24 Ore di Le Mans nel 1985, e in Formula 1. È stato in Giappone per due anni come pilota e collaudatore per la Toyota. È entrato in azienda nel 1992. Ha svolto le proprie attività inizialmente presso Baril-

la France, consociata francese del Gruppo; si è poi occupato di processi e tecnologie produttive, mettendo a frutto l'esperienza maturata in campo automobilistico. È diventato consigliere d'amministrazione del Gruppo Barilla nel novembre 1993. Paolo Barilla è vicepresidente della Barilla G. e R. F.lli S.p.A.

**5** Emanuela Barilla (1968-), nata a Milano, ha studiato prima a Firenze e poi Scienze dell'Alimentazione all'Università Statale di Milano. Appassionata d'arte moderna e di fotografia, è nota al pubblico televisivo per aver fatto la giornalista e aver affiancato Mino Damato in numerosi programmi. È membro del consiglio di amministrazione di Barilla G. e R. F.lli dal 1993.

**6** Indro Montanelli (1909-2001), originario di Fucecchio, in Toscana, dopo aver conseguito due lauree, in Giurisprudenza e Scienze Politiche, emigra in Francia dove lavora al «Paris-Soir» come reporter. Inviato del «Messaggero» in Spagna, per i suoi servizi viene radiato dall'Albo e inviato in Estonia. Rientrato in Italia Aldo Borelli lo chiama al «Corriere della Sera», dove lavorerà per oltre quarant'anni. Inviato di guerra, parla con Hitler e descrive il conflitto russo-finlandese. Nel 1944 è imprigionato a San Vittore e condannato a morte dai nazisti, ma scampa all'esecuzione per l'intervento del Cardinale Schuster. Nel dopoguerra continua la sua collaborazione col «Corriere» – memorabile la sua corrispondenza da Budapest durante l'insurrezione del 1956 – ma nel 1974, non condividendo la deriva a sinistra della direzione Ottone, fonda «il Giornale» che dirige fino al 1994. Nel 1977 è vittima di un attentato delle Brigate Rosse. Si spegne il 22 luglio 2001 all'età di novantadue anni.

## CAPITOLO IX

**1** La società americana General Foods Corporation nasce come Postum Cereal Company nel 1895 dall'intraprendenza di Charles William Post. Nel 1929, dopo diverse acquisizioni, adotta il nome di General Foods e diviene una multinazionale in ambito alimentare. Nel 1985 viene acquisita da Philip Morris, che acquista nel 1988 la Kraft Inc., creando uno dei più importanti produttori di alimentari confezionati del mondo.

**2** Theodore Levitt (1925-2006), nato in Germania e trasferitosi negli Stati Uniti negli anni Trenta, è stato un noto economista americano, docente presso la Harvard Business School e direttore della «Harvard Business Review», famoso per aver diffuso presso il grande pubblico il termine "globalizzazione" e averne studiati gli effetti.

**3** La Unilever è una multinazionale anglo-olandese titolare di numerosi marchi di prodotti alimentari, per la casa e per l'igiene, nata nel 1930 dalla fusione di due società preesistenti: l'inglese Lever Brothers (1885) e l'olandese Margarin Unie (1927), a sua volta costituita dalla fusione di Jurgens e Van den Bergh (1872), è oggi presente in tutto il mondo.

**4** La W.R. Grace & Co è una multinazionale americana sorta nel 1854 e oggi presente nel mondo con attività nel settore chimico e delle materie plastiche e della produzione di componentistica per l'edilizia.

**5** Nel 1968 la Grace aveva acquistato da Antonio e Virginio Marchi il pacchetto di maggioranza della Tanara, azienda alimentare specializzata nella produzione di gelati industriali.

**6** Antonio Moroni (1925-), originario di Felino, in provincia di Parma, ordinato sacerdote diocesano nel 1948, vicerettore del Seminario Maggiore, protagonista nel 1968 dell'occupazione dell'Università di Parma, si dedica poi alla docenza universitaria. Ordinario di Ecologia Animale (1978) presso la facoltà di Scienze, fondatore e presidente della Società Italiana di Ecologia, del Centro Italiano di Ricerca e Educazione Ambientale, è dal 1997 professore emerito di Ecologia e membro dell'Accademia delle Scienze.

**7** Bruno Trentin (1926-2007), partigiano, sindacalista dal 1949, deputato nelle file del Pci dal 1962 al 1972, segretario generale della Cgil dal 1988 al 1994, parlamentare europeo dal 1999 al 2004; Pierre Carniti (1936-), sindacalista dal 1957, segretario generale della Cisl dal 1979 al 1985, deputato al Parlamento europeo dal 1989 al 1999; Giorgio Benvenuto (1937-), sindacalista, fondatore con Carniti e Trentin della Federazione lavoratori metalmeccanici, dal 1976 al 1992 segretario generale della Uil, segretario del Psi dal 1993, dopo le dimissioni di Bettino Craxi, deputato fino al 2006 e senatore dal 2006 al 2008.

**8** Gabriella Dalcò (1920-2011), nata a Firenze il 20 gennaio 1920, aveva sposato Gianni Barilla il 16 ottobre 1941. Dalla loro unione era nato Riccardo (1942-1961), Beatrice e Riccardo Jr., nato l'11 luglio 1962.

**9** Albino Ivardi Ganapini, nato a Carpineti, in provincia di Reggio Emilia, nel 1936, laureato in Scienze Agrarie presso l'Università Cattolica di Milano, ha lavorato in Barilla dal 1961 al 1995, dove ha ricoperto, dal 1979, l'incarico di responsabile dell'ufficio presidenza e comunicazione istituzionale, collaborando strettamente con Pietro Barilla fino alla sua scomparsa.

## CAPITOLO X

1 Lorenzo Bandini (1935-1967), approdato alla Formula 1 nel 1961, nel 1962 venne ingaggiato dalla scuderia Ferrari con cui gareggiò per diverse stagioni, vincendo la 24 Ore di le Mans nel 1963 e il Gran Premio d'Austria nel 1964. Nel 1967, dopo aver vinto la 24 Ore di Daytona, morì per gravi ustioni dovute a un incidente durante il Gran Premio di Monaco.

2 Ignazio Giunti (1941-1971), iniziò la carriera agonistica a vent'anni, ottenendo numerosi piazzamenti in corse su strada nella categoria turismo. Nel 1970 l'approdo in Formula 1 con la squadra Ferrari. Il 10 gennaio 1971 moriva sul circuito di Buenos Aires a causa dell'impatto con un'auto rimasta senza carburante.

3 Alfredo Ferrari detto Dino (1932-1956), figlio di Enzo Ferrari e della prima moglie Laura Garello, era affetto da distrofia muscolare, malattia che lo portò alla morte a soli ventiquattro anni, interrompendo una promettente carriera di ingegnere meccanico. Alla sua memoria vennero dedicati i modelli Dino spider e coupé della Fiat, un nuovo marchio della Ferrari e, dal 1970, il circuito di Imola che dal 1988 porta anche il nome del padre.

4 Paolo Barilla ha vinto la 24 Ore di Le Mans disputata il 15-16 giugno 1985 pilotando una Porsche nella categoria prototipi con la scuderia New Man Joest Racing.

5 Giacomo Agostini (1942-), nato in provincia di Bergamo, pilota motociclistico, vincitore di centoventitré Gran Premi e detentore di quindici titoli mondiali, guadagnati fra il 1966 e il 1977, è considerato il più grande campione di motociclismo di tutti i tempi.

## CAPITOLO XII

1 Gianni Maestri (1929-), parmigiano, si laurea presso l'Università di Bologna in Economia e Commercio. Nel 1958 entra in Barilla come direttore della filiale di Milano. Nel 1961 è chiamato alla sede di Parma, dove imposta la direzione marketing, di cui resterà responsabile fino al pensionamento nel 1994. Fondamentale il suo ruolo nella creazione e lancio del marchio Mulino Bianco negli anni Settanta.

2 Hortense Anda-Bührle (1926-), nata a Zurigo, coerede (col fratello Dieter) e grande azionista del gruppo industriale Bührle, dal 1956, ha fatto parte dei consigli di amministrazione della Oerlikon-Bührle Holding AG, della Bally International AG e della Ihag Holding AG. Ha esercitato importanti funzioni amministrative in varie fon-

dazioni culturali: la Fondazione Géza Anda, per l'incoraggiamento di giovani pianisti, la Fondazione Goethe per l'arte e la scienza e la Certosa di Ittingen. Ha fondato nel 1960, e presiede tuttora, la fondazione che gestisce la collezione d'arte del padre Emil Georg Bührle, in massima parte oggi visibile al pubblico.

**3** Géza Anda (1921-1976), pianista ungherese naturalizzato svizzero, dopo gli studi a Budapest, nel 1940, a soli diciannove anni, vinse il Premio Liszt iniziando una carriera internazionale di grande prestigio. Trasferitosi in Svizzera nel 1943, (dove sposò Hortense Bührle nel 1964) continuò la sua attività, insegnando e partecipando ininterrottamente dal 1952 al 1976 al Festival di Salisburgo.

**4** Elvira Leonardi Bouyeure, in arte Biki (1906-1999), milanese, nipote acquisita del musicista Giacomo Puccini (1858-1924) – a cui si deve il soprannome Bicchi, da "birichina", divenuto poi il suo pseudonimo – è stata una delle più celebri stiliste italiane tra gli anni Quaranta e Sessanta del Novecento.

**5** Antoine Riboud (1918-2002), nato a Lione, in Francia, frequenta la Scuola superiore di Commercio a Parigi e nel 1942 entra nell'area commerciale dell'azienda di famiglia, le vetrerie Souchon-Neuvesel, di cui è segretario generale nel 1952 e vicepresidente e direttore generale dieci anni dopo. Nel 1965 è presidente del gruppo, che gestisce anche il pacchetto di riferimento dell'acqua minerale Evian. Nel 1966 promuove la fusione con le Glaces de Boussois dando vita al gruppo BSN. Nel 1968 tenta l'acquisizione del gruppo vetrario Saint-Gobain, ma senza successo. Decide, allora, di spostare l'attività sul settore alimentare e nel 1972 acquisisce la maggioranza di Evian e Kronenbourg. Nel 1973 realizza la fusione con Gervais-Danone, che diventa la prima industria alimentare francese, con l'idea di portarla a livello internazionale, attraverso acquisizioni progressive. Nel 1996, in occasione del trentesimo di fondazione del gruppo, Antoine Riboud annuncia il suo ritiro cedendo la guida al figlio Franck.

**6** Gianfranco Virginio (1939-), nato a Firenze, è stato direttore commerciale della Maggiora-Venchi Unica (1966-1976) e dal 1976 responsabile marketing Mulino Bianco e quindi direttore vendite e responsabile divisione in Barilla fino al 1988. Qui ha seguito in prima persona l'"operazione Rigatoni" con Federico Fellini e il lancio della campagna «Dove c'è Barilla, c'è Casa» del 1985.

**7** Elide Marchini (1936-), nata a Viadana, in provincia di Mantova, laureata in Economia e Commercio all'Università di Parma nel 1958, entra in Barilla nel 1959 per organizzare il centro di documentazione. Nel 1961 passa all'ufficio amministrazione e finanza. Nel 1979 Pietro Barilla la chiama a collaborare con l'ufficio di presidenza come assistente, operando in particolare, nel controllo di gestione.

## CAPITOLO XIII

1 Charles Lindbergh (1902-1974) compì la prima traversata aerea dell'Oceano Atlantico, in solitaria e senza scalo, il 20 maggio 1927, quando Pietro aveva quattordici anni.

2 Ennio Morlotti (1910-1992), nato a Lecco, inizia a lavorare giovanissimo per mantenersi e nel contempo studia. Nel 1936, dopo aver conseguito la maturità artistica all'Accademia di Brera lascia il lavoro e si trasferisce a Firenze dove frequenta l'Accademia di Belle Arti sotto la guida di Felice Carena. Dopo un anno va a Parigi, dove conosce i maggiori artisti dell'epoca. Al suo ritorno si stabilisce a Milano, dove frequenta l'Accademia di Brera. Nel 1939 entra a far parte del gruppo di Corrente, con Guttuso, Birolli e Cassinari.

3 Alberto Burri (1915-1995), nato a Città di Castello, in Umbria, dopo la laurea in Medicina è stato ufficiale medico durante la Seconda guerra mondiale. Fatto prigioniero dagli americani inizia ad accostarsi alla pittura durante la prigionia. Rientrato in Italia nel 1946, si trasferisce a Roma, dove inizia a dipingere soggetti astratti recuperando materiali di fortuna. Nel 1952 espone per la prima volta alla Biennale di Venezia e nel 1953, con le mostre di Chicago e New York inizia il grande successo internazionale della sua opera.

4 Roberto Tassi (1921-1996), critico d'arte. Frequentò a Parma il collegio Maria Luigia e successivamente si laureò in Medicina. Nel 1957 fu tra i fondatori della rivista «Palatina» e ne resse con impegno la direzione fino al termine delle pubblicazioni nel 1965. Attento al magistero di Roberto Longhi, si applicò con passione alla critica d'arte, collaborando alla «Gazzetta di Parma», alla rivista «Paragone», e poi, dal 1977, alle rubriche culturali del quotidiano «la Repubblica». Nel 1993 curò l'allestimento della mostra *La Collezione Barilla di Arte Moderna* alla Fondazione Magnani Rocca di Traversetolo, in provincia di Parma.

## CAPITOLO XIV

1 Maria Luisa Solzi (1936-), nata a Soresina, in provincia di Cremona, si laurea in Farmacia presso l'Università di Parma nel 1958. Viene assunta l'anno seguente in Barilla presso la nascente direzione ricerca e sviluppo, dove lavorerà fino al 1996, anno del pensionamento. Fu decisivo il suo contributo nello sviluppo delle ricette dei prodotti Mulino Bianco.

**2** Dario Landò (1937-), nato a Chiavari, in provincia di Genova, laureato in Filosofia, copywriter, si trasferisce a Milano e nel 1961 entra alla Cpv per passare, nel 1967, alla McCann Erickson e nel 1975 alla Troost Campbell-Ewald di cui diverrà presidente. Nel 1973 con l'art director Sergio Mambelli e Gianni Maestri, inventa il marchio Mulino Bianco che vede la luce nel 1975.

**3** Sergio Mambelli (1931-), nato a Roma, pubblicitario, dopo alcune esperienze in Brasile, si trasferisce nel 1962 a Milano, dove lavora alla Cpv per passare, nel 1967, alla McCann Erickson come capo gruppo creativo, occupandosi anche della campagna per la pasta Barilla. Nei primi anni Settanta con Dario Landò studia l'immagine del Mulino Bianco. Già nel 1972, nel loro studio milanese, progettano una linea di biscotti e prodotti da forno per Barilla. Entrambi entrano a far parte poi di Young & Rubicam continuando a occuparsi della comunicazione di Mulino Bianco che, nel giro di tredici anni, cresce al punto da rappresentare il cinquanta percento del fatturato della Barilla.

**4** Andrea Allodi (1937-), parmigiano, laureatosi in Economia e Commercio nel 1962, entra in Barilla nel febbraio del 1967 come assistente della direzione vendite. Nel 1973 gli viene affidato il progetto "fresco" del nuovo marchio Mulino Bianco e, dopo il lancio, diviene direttore della rete fresco. Negli anni Ottanta è direttore generale della divisione "bakery" e amministratore delegato di Barilla Dolciaria, Tre Marie e Pavesi fino al 1996.

**5** Luciano Armellini (1930-1986), parmigiano, nel 1954 si laurea in Chimica presso l'Università di Parma, dove resta come assistente fino al 1959, anno nel quale viene assunto in Barilla per impostare le attività della direzione ricerca e sviluppo di cui sarà responsabile fino al 9 gennaio 1986, giorno della sua scomparsa in un incidente stradale di ritorno da una visita a uno stabilimento Barilla. Una targa ne ricorda la figura all'ingresso dei laboratori Barilla a Pedrignano.

**6** Dino Fornari, nato a Parma nel 1925, si laurea in Ingegneria al Politecnico di Milano nel 1952. Dopo un paio di anni di assistentato all'università, rientra a Parma. Nel 1959 Gianni Barilla lo chiama a occuparsi della produzione in una fase di forte espansione e di grande cambiamento tecnologico dell'azienda. Dal 1960, con la nuova organizzazione aziendale, è nominato direttore tecnico centrale, incarico che reggerà fino al pensionamento.

**7** Oggi la capacità produttiva della linea del pancarré nello stabilimento di Ascoli Piceno è pari a venticinquemila tonnellate annue.

## CAPITOLO XV

**1** Mario Belli (1925-1996), nato a Mezzano Inferiore, in provincia di Parma, dopo gli studi di Filosofia all'Università Cattolica di Milano si dedica alla pubblicità ed entra giovanissimo alla Lintas. Lavora a lungo alla Cpv, l'agenzia internazionale che ha curato la pubblicità Barilla dal 1960 al 1968. Ha seguito in prima persona la realizzazione dei caroselli Barilla con Mina. Lasciata la Cpv, dopo un'esperienza alla McCann Erickson, dal 1972 ha proseguito l'attività nel mondo pubblicitario con una propria agenzia, attiva a Milano fino alle soglie degli anni Novanta.

**2** Testimonianza di Mina Mazzini del 27 gennaio 2012.

**3** Giovanni Calone, in arte Massimo Ranieri (1951-), nato a Napoli, cantante, nel 1966 è scoperto da Enrico Polito e partecipa alla manifestazione canora televisiva *Scala reale*. Da allora riscuote un crescendo di successi, tanto che nel 1969 vince il *Cantagiro* con la canzone *Rose rosse*. Nel 1970 debutta nel cinema con *Metello* per la regia di Mauro Bolognini L'anno successivo recita nel film per la tv *La sciantosa* a fianco di Anna Magnani: un'esperienza che segnerà la sua vita di attore.

**4** Marco Lombardi (1941-), nato a Milano, dopo esperienze nel marketing aziendale, nel *planning media* e nelle ricerche, ha iniziato nel 1968 come *account executive* presso l'agenzia Young & Rubicam di Milano, divenendo direttore servizio clienti e, nel 1987, direttore generale; dal 1990, ha concentrato la sua attività sullo sviluppo strategico con particolare riferimento alla costruzione dei valori di marca e nel 2002 è divenuto vicepresidente e direttore del *planning* strategico. La sua collaborazione con Barilla è durata quarant'anni.

**5** Horst Blachian (1936-), originario di Krailling, in Baviera, è stato direttore creativo della Young & Rubicam Italia negli anni Sessanta e Settanta del Novecento. Nel 1967 figura tra i fondatori dell'Art Directors Club di Milano.

**6** Alberto Sordi (1920-2003), romano, interprete della storia del cinema italiano, è stato attore, doppiatore, regista, sceneggiatore, cantante e protagonista indiscusso della commedia all'italiana cinematografica, insignito di dieci David di Donatello, quattro Nastri d'Argento, un Golden Globe e un Leone d'Oro alla carriera (1995). Interprete di spettacoli di varietà, radiofonici, televisivi, ha interpretato oltre centocinquanta film lavorando con registi come Alberto Lattuada, Mario Monicelli, Federico Fellini, Dino Risi, Luigi Comencini, Vittorio De Sica, e ne ha diretti diciotto. Muore a Roma il 24 febbraio 2003 all'età di ottantadue anni.

**7** Federico Fellini (1920-1993), nato a Rimini, dopo la maturità classica si iscrive, a Roma, alla facoltà di Giurisprudenza che non terminerà mai per seguire la sua princi-

pale passione: quella di inventare storie e creare personaggi. Nei primi anni Quaranta incontra Aldo Fabrizi, con il quale collabora per trasmissioni radiofoniche, e Giulietta Masina anche lei impegnata in radio, che diventerà poi sua moglie. Inizia quindi a curare la regia di numerosi film. Con *I vitelloni* del 1953 arriva la fama internazionale e il primo premio: il Leone d'Argento al Festival del film di Venezia. Con la pellicola *La Strada* (1954) riceve il primo dei quattro premi Oscar che gli verranno conferiti durante la sua lunga carriera. Nel 1960 gira *La dolce vita* che gli porta la Palma d'Oro al Festival di Cannes. Muore a Roma il 31 ottobre 1993.

**8** Gavino Sanna (1940-), nato a Porto Torres, dopo gli studi di Architettura a Sassari e a New York, negli anni Settanta inizia a lavorare in ambito pubblicitario. Rientrato in Italia, si inserisce in Young & Rubicam, di cui diviene direttore creativo e che lascia nel 1994 per dirigere una agenzia propria. Nel 2000 lascia l'attività di pubblicitario e si dedica alla produzione di vini in Sardegna. Nel corso della sua attività ha guadagnato sette Clio Awards, gli "oscar" della pubblicità americana e sette Leoni al Festival di Cannes.

**9** Ugo Castellano (1939-), napoletano, ha iniziato a lavorare in marketing e comunicazione in Young & Rubicam dal 1960 fino al 1978. Ha quindi lavorato per sei anni a São Paulo, come amministratore delegato della Young & Rubicam in Brasile. Nel 1984 rientra a Milano come Ceo di tutto il gruppo Y&R in Italia.

**10** Riccardo Carelli (1945-), di origini napoletane, si laurea in Scienze Politiche all'Università Cattolica di Milano. Dopo alcune esperienze in grandi aziende, entra in Barilla nel 1973, durante la proprietà della multinazionale americana W.R. Grace. Da product manager diventa in breve tempo amministratore delegato della Voiello. Rientra quindi a Parma dove, in seguito, gli viene affidata la responsabilità del marketing diventando direttore della divisione secchi. Alla fine del 1990 Carelli veniva nominato amministratore delegato di Barilla Alimentare, incarico che ha ricoperto fino al dicembre 1995.

**11** Vittorio Storaro (1940-), romano, diplomato al Centro Sperimentale di Cinematografia, nel 1961 è operatore alla macchina. Esordisce nel lungometraggio nel 1970, con *Giovinezza, giovinezza* di Franco Rossi (il suo primo e unico film in bianco e nero). Infatti, la sua importanza nel cinema italiano e internazionale sarà legata esclusivamente al colore, al suo uso intenso e talvolta fortemente simbolico dal punto di vista narrativo. Di grande rilievo le sue collaborazioni con Bernardo Bertolucci, Luca Ronconi, Franco Rossi, Giuliano Montaldo, Giuseppe Patroni Griffi, Francis Ford Coppola (che lo vuole nel 1979 per *Apocalypse now*, Oscar per la migliore fotografia).

**12** Massimo Magrì (1940-), giornalista e critico teatrale e cinematografico, negli anni Sessanta è copywriter nelle agenzie Cpv, Lintas e McCann Erikson. Nel 1968 fonda la Politecne, società di produzione cinematografica, di cui è anche presidente fino al 1992. Negli anni Novanta è documentarista e regista free lance per Rai, Bbc, per la tv Svizzera, e si dedica alla realizzazione di spot pubblicitari.

**13** Evangelos Odysseas Papathanassiou (1943-), compositore greco di musica elettronica, noto con il nome d'arte di Vangelis, autore di numerose colonne sonore di film (fra cui si ricordano *Momenti di gloria*, *Blade Runner*, *Antarctica*, *Missing*...) e dell'inno dei Mondiali di Calcio 2002. Il brano *Hymne*, usato per la pubblicità Barilla in differenti arrangiamenti del gruppo Press Agency, era stato creato nel 1979 come colonna sonora per il documentario *Opéra Sauvage* di Frédéric Rossif.

**14** Nikita Michalkov (1945-), attore, regista, sceneggiatore e produttore cinematografico russo. Figlio d'arte, Nikita cominciò a recitare nel cinema già a sedici anni. Già popolare come attore, frequenta il VGIK diplomandosi in regia nel 1972. Nel 1975 conosce un notevole successo internazionale con *Schiava d'amore* e ancora nel 1987 con *Oci ciornie*, con Marcello Mastroianni. Nel 1989 realizza per Barilla lo spot *Mosca*, che ripropone le rarefatte atmosfere dei pittori russi mentre fa garbatamente il verso al *Rigatoni* di Federico Fellini del 1985.

## CAPITOLO XVI

**1** Pietro Porcinai (1910-1986), paesaggista fiorentino, figlio di un giardiniere, in sessant'anni di attività ha realizzato in tutto il mondo progetti per giardini, parchi, aree industriali (Barilla, Olivetti, Marzotto, Mondadori, Pirelli...), aree di sosta autostradali e centri sportivi. A lui si devono anche i brevetti del pannolino-mutandina (1947) e dello spartitraffico autostradale in cemento con spazio per siepi vegetali (1967).

## CAPITOLO XVII

**1** Romolo Valli (1925-1980), originario di Reggio Emilia, laureatosi in Giurisprudenza a Parma nel 1949, ma appassionato del mondo dello spettacolo, intraprese la carriera di attore teatrale, fondando, nel 1954, la Compagnia dei Giovani con cui lavorò fino al 1974. Attore sottile e incisivo interpretò con intelligenza il teatro pirandelliano. Nel cinema è stato diretto da Mario Monicelli, Valerio Zurlini, Luchino Visconti, Vittorio De Sica, Sergio Leone, Bernardo Bertolucci. Negli ultimi anni diresse

il Teatro Eliseo di Roma (con Giorgio De Lullo e Giuseppe Patroni Griffi) e il Festival dei Due Mondi di Spoleto. Moriva in un incidente stradale il 1° ottobre 1980. Gli è stato intitolato il Teatro municipale della sua città.

**2** Walter Annichiarico, in arte Walter Chiari (1924-1991), nato a Verona da una famiglia di origini pugliesi, è stato attore teatrale, cinematografico e televisivo nonché uno dei più noti comici della televisione italiana degli anni Sessanta, a fianco di Totò e Ugo Tognazzi con cui ha frequentemente lavorato. Infaticabile seduttore e protagonista delle cronache mondane per oltre un ventennio, ha avuto una carriera straordinaria che lo ha portato a essere uno dei personaggi dello spettacolo più amati. Ha lavorato nel cinema, interpretando anche ruoli drammatici con Damiano Damiani, Dino Risi, Orson Welles e Alessandro Blasetti. Nel 1981 ha ricevuto l'attestato di civica benemerenza dal comune di Milano. Moriva per un infarto il 20 dicembre 1991.

**3** Enzo Anselmo Ferrari (1898-1988), modenese, pilota automobilistico, ingegnere (laurea *honoris causa* dell'Università di Bologna nel 1960) e imprenditore, fondatore della casa automobilistica che ancor oggi porta il suo nome, la cui sezione sportiva, la Scuderia Ferrari, conquistò sotto la sua guida nove campionati del mondo piloti di Formula 1 e quindici totali.

**4** Riccardo Muti (1941-), originario di Napoli, dopo aver frequentato il conservatorio partenopeo si trasferisce a Milano, dove studia con Antonino Votto. Nel 1967 vince il Premio Cantelli per giovani direttori, divenendo dal 1968 al 1980 il direttore principale del Maggio Fiorentino. È stato direttore musicale del Teatro alla Scala di Milano dal 1986 al 2005; ha fondato nel 2004 l'Orchestra Giovanile Luigi Cherubini; dal 2010 è music director della Chicago Symphony Orchestra.

**5** Guido Cantelli (1920-1956), novarese, giovane direttore d'orchestra, allievo prediletto di Arturo Toscanini (1867-1957), intraprese negli anni Cinquanta la carriera internazionale, dirigendo al Metropolitan di New York e la Nbc Symphony Orchestra. Nominato direttore dell'orchestra del Teatro alla Scala di Milano il 16 novembre 1956, moriva otto giorni dopo in un incidente aereo all'aeroporto di Orly, a Parigi.

**6** Renzo Piano (1937-), genovese, figlio di un imprenditore edile, studia Architettura al Politecnico di Milano con Marco Zanuso (1916-2001) e si laurea nel 1964. Collabora con l'architetto francese Jean Prouvé (1901-1984) e, con Richard Rogers (1933-), fonda a Londra lo studio Piano & Rogers, che vince nel 1971 il concorso internazionale per il Centre Pompidou di Parigi. Dopo una collaborazione professionale con Peter Rice (1935-1993), fonda il Renzo Piano Building Workshop con uffici a Genova, Parigi e New York. Nel 1988 ristruttura il Porto antico di Genova; nel 1992

riprogetta l'area di Potsdamer Platz a Berlino; nel 1994 l'Auditorium Parco della Musica di Roma inaugurato nel 2002; nel 2004 inaugura la chiesa di Padre Pio a San Giovanni Rotondo.

**7** L'argentiere greco Sotìrios Vòulgaris, originario dell'Epiro, trasferitosi in Italia, fondava nel 1884 a Roma la gioielleria BVLGARI, inizialmente specializzata in argenti e, dagli inizi del Novecento, dedita anche al disegno di gioielli.

**8** Pietro Cavatorta (1926-2010), originario di Felino, aveva iniziato a quindici anni a fare il garzone di bottega nella salumeria Papotti di viale Tanara. Partigiano durante la guerra, a diciannove anni viene incaricato di gestire il negozio del Consorzio Agrario di via XXII Luglio e nel 1949 si mette in proprio. Nel 1958, assieme a Severino Tagliavini rileva dall'anziano salumiere Gino Gabbi la salumeria di via Garibaldi. Sciolto nel 1962 il sodalizio con Tagliavini, gestirà la salumeria, divenuta la più rinomata della città, fino al 1988, anno del suo ritiro. Muore a Parma nell'ottobre 2010.

**9** Carlo Bavagnoli (1932-), nato a Piacenza, si era formato come fotografo a Milano a metà degli anni Cinquanta collaborando con Ugo Mulas e Mario Dondero, e alle testate «Cinema nuovo», «Illustrazione Italiana» diretta da Pietro Bianchi, «Epoca» sotto la direzione di Enzo Biagi. Nel 1957 si trasferisce a Roma, dove conosce Attilio Bertolucci che lo introduce al mondo culturale parmense fornendo l'opportunità di realizzare il volume *Cara Parma*, pubblicato, grazie al sostegno di Pietro Barilla, nel dicembre 1961, primo volume d'immagini d'autore su una città uscito in Italia. L'opera ebbe vasta eco internazionale e «Sunday Times» e «Life» gli dedicano ampi servizi. Grazie a quel contatto, nel 1963 Bavagnoli iniziava la collaborazione con «Life», unico fotografo straniero a lavorare per la prestigiosa rivista americana, dove rimarrà fino alla chiusura della testata nel 1971. Intanto seguono altri volumi fotografici: *Gente di Trastevere* (1963), *Verdi e la sua terra* (1972). Rientrato dall'America, vive a Parigi, lavora in Francia e a Roma.

**10** Ubaldo Bertoli (1909-2000), giornalista, narratore e pittore parmigiano. Nato a Solignano, sull'Appennino parmense, dopo l'esperienza partigiana durante la Seconda guerra mondiale, inizia l'attività giornalistica nel 1945. Redige «Il vento del Nord» per l'Anpi di Parma, cura la terza pagina della «Gazzetta di Parma», nel 1956, con Pietro Bianchi contribuisce alla nascita del quotidiano milanese «Il Giorno» per poi spostarsi a Roma alla «Sera», quindi all'ufficio stampa dell'Eni dove dirige «Il Gatto selvatico», il periodico voluto da Mattei per i dipendenti dell'ente, e ancora al «Giorno» come inviato speciale. Nel 1961 pubblica per Guanda *La quarantasettesima*, storia di una brigata partigiana, con prefazione di Attilio Bertolucci, riedito da Einaudi nel 1976 e da Bompiani nel 1995. Muore il 16 settembre 2000.

**11** Enzo Biagi (1920-2007), di origini bolognesi, giornalista («Avvenire», «Resto del Carlino», «Epoca», Telegiornale Rai, «Corriere della Sera», «La Stampa», «L'Europeo», «la Repubblica», «Oggi», «Panorama», «il Giornale», «L'espresso»), scrittore (più di dodici milioni di copie dei suoi libri venduti in Italia e all'estero) e conduttore televisivo dal 1961 al 2002.

## CAPITOLO XVIII

**1** Lodovico Borsari (1858-1939), profumiere parmigiano, di modesta e numerosa famiglia (ha undici fratelli), inizia a lavorare come garzone in un negozio da barbiere in via Cavour, rilevandolo nel 1897 e iniziando a produrre il profumo alla Violetta di Parma, tanto caro alla Duchessa di Parma. Nel 1920 apre il negozio Aurea Parma, che espone la ormai ampia produzione profumiera. Nel 1934 sorge in via Trento il nuovo stabilimento di gusto déco che dal 1990 ospita il Museo del profumo Borsari.

**2** L'Archivio Storico aziendale, oggi ricco di oltre quarantamila documenti, è stato dichiarato «di importanza nazionale» dal Ministero dei Beni Culturali nel 1997.

**3** Ovidius Barilla o De Barillorum, nato a Parma il 26 febbraio 1531, figlio di Pietro, stimatore di biade, fu maestro dell'Arte dei fornai e nel 1553 firmò coi Deputati dell'Abbondanza (l'Annona dell'epoca) e con altri quattro dei maggiori fornai i capitoli della *Società per fabbricare il pane venale* necessario per alimentare la città di Parma.

**4** La Cattedra Ambulante di Agricoltura venne istituita a Parma nel 1892 (seconda in Italia dopo Rovigo) per trasformare e modernizzare l'arretrata agricoltura parmense e venne chiamato il giovane agronomo trentino Antonio Bizzozero (1851-1934) per dirigerla. Bizzozero si impegnò, oltre che con lezioni pratiche e dimostrative sul campo, anche per la diffusione della coltivazione della barbabietola e la costituzione a Parma dello Zuccherificio Eridania (1899). Il Consorzio Agrario provinciale, fondato nel 1893, contribuì in maniera significativa al sostegno e alla evoluzione dell'agricoltura parmense. Negli stessi anni Carlo Rognoni (1829-1904), proprietario terriero della zona di Panocchia, promosse la coltivazione del pomodoro in pieno campo e la trasformazione del raccolto in conserva, dando vita alle prime imprese di trasformazione.

**5** La Pilotta è il palazzo dei servizi di corte, innalzato dai Farnese tra il 1583 e il 1611, Al suo interno trovano oggi posto il Teatro Farnese, interamente costruito in legno da Giovanni Battista Aleotti da Argenta nel 1617-19 e inaugurato il 21 dicembre 1628 in occasione delle nozze di Odoardo Farnese e Margherita de' Medici, il Mu-

seo Archeologico Nazionale, fondato nel 1761, l'Accademia Parmense di Belle Arti (1757), la Galleria Nazionale, la Biblioteca Palatina (1761) e l'Archivio Notarile distrettuale.

**6** Ennemond Alexandre Petitot (1727-1801), originario di Lione, nel 1741 entrò nello studio di Jacques Soufflot, suo primo maestro, per poi completare gli studi all'Académie d'Architecture di Parigi. Vinse il Grand Prix de Rome nel 1745 e ottenne il brevetto di allievo architetto dell'Accademia di Francia. Dopo essere rientrato in patria, nel 1753 fu chiamato alla corte di Parma dal duca Filippo di Borbone (1720-1765) con l'incarico di primo architetto. La proficua collaborazione con il primo ministro Guillaume Du Tillot (1711-1774) gli consentì di imprimere un nuovo stile architettonico e urbanistico alla città e alle varie residenze ducali.

**7** Gian Carlo Artoni (1923-), parmigiano, alla carriera forense ha affiancato una produzione poetica di gusto ermetico. Fu tra i collaboratori fissi del «Raccoglitore», l'inserto culturale della «Gazzetta di Parma» e tra i fondatori e redattori di «Palatina». Avvocato, è presidente onorario dell'Ordine forense di Parma, del cui Consiglio ha fatto parte per quarant'anni, presiedendolo per sedici.

**8** Giorgio Cusatelli (1930-2007), parmigiano, scrittore, redattore di «Palatina», storico, docente universitario ordinario della sezione di Germanistica dell'Università di Pavia, oltre che di Letteratura tedesca è stato un grande esperto di letteratura giovanile e si è occupato a più riprese, nell'ambito di ricerche specialistiche, del fiabesco e del fantastico, sia a livello personale che accademico. Muore il 24 dicembre 2007.

**9** Giorgio Belledi (1931-), nato in una famiglia numerosa, negli anni Cinquanta diventa titolare, subentrando al padre Arturo, che faceva anche il correttore di bozze della «Gazzetta di Parma», della Libreria Universitaria di via D'Azeglio 116, luogo di incontro degli intellettuali parmigiani o in visita alla città.

**10** «Palatina» è stata pubblicata, con cadenza trimestrale dal 1957 al 1966 in trentatré numeri complessivi.

**11** Si riferisce alla foto, scattata da Ugo Mulas (1928-1973) nei primi anni Sessanta che riprende i collaboratori della rivista «Palatina» e gli uomini di cultura parmigiani sul ponte Caprazucca a Parma. Copia della foto è conservata in Archivio Storico Barilla. (Si veda: inserto III, pagina 18, in alto.)

**12** C. Bavagnoli, *Cara Parma*, prefazione di Pietro Bianchi, grafica di Erberto Carboni, Amilcare Pizzi Editore, Milano 1961; Ristampa: Grafiche Step, Parma 1993. Il racconto di Attilio Bertolucci è tratto dall'*Introduzione*, che egli stesso scrisse, alla nuova edizione dell'opera (1993).

**13** Arturo Balestrieri (1894-1979), nato a Parma, combatte nella Prima guerra mondiale. Laureatosi in Ingegneria meccanica al Politecnico di Torino, inizia a lavorare presso l'azienda Scipioni, concessionaria della Fiat, che poi rileverà sviluppandola. Gestì anche la Sorit, il sistema di trasporti provinciale, rilevato successivamente dall'ente pubblico locale. Collaborò con Rocco Bormioli nell'industria del vetro. Nel 1945, con Alberto Zanlari (1886-1970), rifondò l'Unione Parmense Industriali, della quale fu presidente dal 1962 al 1971. Sostenne l'Ospedale Maggiore, la Società dei concerti e il Museo Bodoniano. Nel 1969 venne nominato Cavaliere del Lavoro.

**14** Rocco Bormioli (1897-1974), parmigiano, dopo la Prima guerra mondiale, iniziò la trasformazione dell'azienda famigliare – erede della Reale Fabbrica delle Maioliche e dei Vetri, rilevata nel 1854 dal nonno Rocco Bormioli (1830-1883) – in una delle più prestigiose realtà industriali italiane nel settore. All'inizio degli anni Sessanta l'azienda contava milleseicento dipendenti, vantando tecnologie produttive tra le più avanzate d'Europa.

**15** Giorgio Orlandini (1933-), nato a Soragna, in provincia di Parma, laureato in Giurisprudenza all'Università di Parma nel 1957, entra quello stesso anno nel servizio sindacale dell'Unione Parmense Industriali e ne assume in poco tempo la responsabilità. Nominato vicedirettore nel 1966, nel 1968 è chiamato a ricoprire il ruolo di direttore dell'Unione, che terrà fino al settembre del 2000. Appassionato di arte e cultura ha sostenuto i musei Bodoniano e Bottego e numerose attività editoriali e mostre.

**16** «L'uomo Libero», settimanale (quindicinale dal 1956) di cultura politica e di informazione del Partito Liberale, pubblicato a Parma dal 25 giugno 1945 al 26 novembre 1960.

**17** Baldassarre Molossi (1927-2003), parmigiano, debutta nel giornalismo nel 1945 come redattore capo del quindicinale «Pagine libere», poi tra il 1949 e il 1950 dirige il settimanale liberale «L'uomo libero». Nel 1950 viene assunto dalla «Gazzetta di Parma» (di cui il padre Gontrano e il nonno Pellegrino erano stati proprietari e direttori dal 1880 al 1927), dove è prima redattore, poi capocronista e quindi redattore capo, fino a diventarne direttore il 21 settembre 1957. Dirige il giornale per trentacinque anni dal 1957 al 1992 trasformandone la struttura e portandolo a essere il più diffuso quotidiano locale d'Italia. Muore il 2 ottobre 2003.

**18** Francesco Emanuele (1896-1976), nativo di Alcamo in Sicilia e laureato al Politecnico di Torino, contribuì a una seria e profonda trasformazione del comparto agroalimentare parmense. Si dedicò al miglioramento genetico delle specie di pomodoro, all'innovazione delle tecnologie di produzione e all'innalzamento complessivo del livello igienico nell'intero processo di lavorazione. Promosse inoltre un'intensa at-

tività di divulgazione scientifica, attraverso la rivista della Stazione Sperimentale, «Industria delle conserve» fondata nel 1925.

**19** Il Collegio Europeo, scuola di formazione postuniversitaria, è stato fondato nel 1988, sostenuto da comune e provincia di Parma, regione Emilia Romagna, Camera di Commercio, Unione Parmense Industriali, Fondazione Cassa di Risparmio di Parma, Ministero degli Affari Esteri e Università degli Studi di Parma. Il Collegio organizza, in collaborazione con l'Università di Parma e personalità di livello europeo, corsi di carattere residenziale selezionando ogni anno giovani laureati, sia italiani sia stranieri, per formarli in Diritto, Economia e Politica delle Istituzioni Comunitarie.

**20** Arnaldo Pomodoro (1926-), originario di Morciano di Romagna, è oggi considerato fra i maggiori scultori italiani contemporanei, ed è noto per le sue composizioni geometriche in bronzo – sfere, cubi, parallelepipedi, dischi – che si spezzano mostrando complessi meccanismi interni.

**21** Nicola Occhiocupo (1936-), giurista e costituzionalista, è stato dal 1980 professore ordinario di Diritto Costituzionale e dal 1984 preside della facoltà di Giurisprudenza. Dal 1989 al 2000 è stato rettore dell'Università di Parma.

## CAPITOLO XIX

**1** La sponsorizzazione della Roma Calcio da parte di Barilla è iniziata nel 1981, sostenuta anche da opportune campagne pubblicitarie stampa e tv ed è proseguita senza interruzioni per tredici anni, fino al 1994.

**2** La Barilla Boogie Band è stata un'orchestra musicale guidata dal cantautore Lorenzo Giovanni Arbore detto Renzo (1937-), composta da sedici elementi, tra cui un quartetto di cantanti ballerini neri. Nell'estate del 1986 ha tenuto cinquanta concerti nelle principali piazze d'Italia.

**3** Michelangelo Antonioni (1912-2007), nato a Ferrara, artista poliedrico noto in particolare per la sua attività di regista grazie alla quale è entrato nella storia del cinema vincendo un Oscar alla carriera nel 1995. Sin dagli esordi con la sua opera stravolge la cinematografia italiana, firmando nel 1950 *Cronaca di un amore*, pellicola che segnò la fine del Neorealismo. Narratore della "crisi della modernità", tra i film più famosi si ricordano: *Il deserto Rosso* del 1964, *Blow-up* del 1966 e *Zabriskie Point* del 1970.

**4** Giorgio Strehler (1921-1997), nato a Trieste, con la sua attività di regista ha segnato la storia del teatro contemporaneo in Italia. Nelle sue regie teatrali, Strehler ab-

braccia le teorie novecentesche d'arte drammatica riportandole alla tradizione italiana ed europea, costruendo uno stile proprio che sarà poi caratteristico del Piccolo Teatro di Milano, da lui fondato con Nina Vinchi e Paolo Grassi. Nel 1990 ha fondato con Jack Lang l'Unione dei Teatri d'Europa.

**5** Madre Teresa di Calcutta, al secolo Anjeza Gonxha Bojaxjhiu (1910-1997), nata a Skopje, in Albania, decise di prendere i voti a diciotto anni, entrando nelle suore di Loreto. Per diciassette anni insegnò presso la Saint Mary's High School di Calcutta, arrivando a dirigerla nel 1944. Nel 1946 maturò la scelta di servire i più poveri e nel 1948 iniziò il servizio nelle zone più povere della città di Calcutta. Alcune sue ex allieve si unirono a lei, dando così vita, nel 1950, alle suore della Carità, che, nel 1965 ricevettero da papa Paolo VI il titolo di congregazione di diritto pontificio, potendo così aprire missioni in tutto il mondo. Ricevuto il Nobel per la Pace nel 1979, madre Teresa volle devolvere il compenso economico per sfamare i suoi poveri per un intero anno. Alla sua morte, l'India le riservò i funerali di Stato e, a distanza di soli due anni, papa Giovanni Paolo II avviò il processo di beatificazione, concluso il 19 ottobre 2003 in San Pietro.

## CAPITOLO XX

**1** Pietro Cascella (1921-2008), nato a Pescara, scultore, pittore e ceramista, erede artistico del nonno pittore Basilio (1860-1950), del padre pittore ceramista Tommaso (1890-1968) e dello zio pittore Michele (1892-1989), inizia giovanissimo a interessarsi di arte. Trasferitosi a Roma nel 1938 segue i corsi dell'Accademia di Belle Arti e si dedica alla ceramica. Nel dopoguerra inizia l'approccio con la scultura grazie all'amicizia con l'artista Sebastian Matta (1911-2002), progetta il Monumento di Auschwitz, partecipa alla Biennale di Venezia, realizza il monumento milanese a Mazzini (1970), che segna l'inizio di una vasta serie di grandi opere monumentali in Italia e all'estero. Muore a Pietrasanta, in provincia di Lucca, il 18 maggio 2008. Per lo stabilimento Barilla di Pedrignano, Pietro Cascella ha realizzato la grande piazza-scultura *Campi di grano. Cento anni di lavoro* (1982) e tutte le panchine dell'area monumentale, la scultura *Grano* (1974) e la fontana circolare alle spalle degli uffici voluta da Guido, Luca e Paolo Barilla (1994). È anche autore del *Monumento alla via Emilia* (1990) donato da Pietro Barilla alla città di Parma e collocato in piazzale Santa Croce.

**2** Giuliano Vangi (1931-), nato a Barberino del Mugello, ha studiato all'Accademia di Belle Arti di Firenze. Dal 1950 insegnò presso l'Istituto d'Arte di Pesaro. Trasferitosi in Brasile nel 1959, dove si dedicò a studi astratti, nel 1962 rientrava in Italia,

prima a Varese, poi a Pesaro, per dedicarsi totalmente alla scultura e all'arte sacra. Ha realizzato numerosi monumenti collocati in contesti prestigiosi, come la statua di san Giovanni Battista a Firenze, il nuovo presbiterio per la Cattedrale di Padova, il nuovo altare per il Duomo di Pisa, il nuovo ingresso-scultura *Varcare la soglia* ai Musei Vaticani, l'ambone per la chiesa di Padre Pio a San Giovanni Rotondo.

**3** La scultura *Il nodo* (1993), in acciaio, fusa dalle fonderie di Verrès, in provincia di Aosta, venne esposta alla mostra *La collezione Barilla di Arte Moderna* promossa da Pietro Barilla alla Fondazione Magnani Rocca e quindi collocata presso il complesso di Pedrignano al centro della piazza di accesso agli uffici Barilla.

**4** Francesco Messina (1900-1995), nato in provincia di Catania, cresciuto a Genova e trasferitosi a Milano a trentadue anni, è presente alla Biennale di Venezia dal 1922. Nel 1934 vince la cattedra di Scultura all'Accademia di Brera, che dirige dal 1936 al 1944. Allontanato dopo la Liberazione, ottiene nuovamente la cattedra nel 1947. Tra le opere più prestigiose si ricordano *Santa Caterina da Siena* a Castel Sant'Angelo (1962), il *Cavallo morente* della sede Rai di Roma (1966), il *Monumento a Pio XII* in San Pietro (1963), la *Via Crucis* a San Giovanni Rotondo (1968-1980).

**5** Pietro Consagra (1920-2005), nato a Mazara del Vallo, in provincia di Trapani, compiuti gli studi all'Accademia di Belle Arti di Palermo si trasferisce nel 1944 a Roma dove lavora nello studio dello scultore Marino Mazzacurati (1907-1969) e del pittore Renato Guttuso (1911-1987). Nel 1947 aderisce al Gruppo Forma 1 che teorizza la lezione dell'astrattismo. Nel 1978 è tra i promotori della *Carta di Matera*, sulla salvaguardia dei centri storici. Insignito della medaglia d'oro come benemerito della Cultura e dell'Arte, dal presidente della Repubblica, Consagra è stato anche scrittore e critico, collaboratore di numerose riviste artistiche.

**6** Il convegno "Il Neorealismo cinematografico", si tenne a Parma presso il Circolo di Lettura e Conversazione dal 3 al 5 dicembre 1953 e fu finanziato da Pietro Barilla.

**7** Titina Maselli (1924-2005), nata a Roma, terminati gli studi classici si dedica alla pittura incoraggiata dal padre critico d'arte. Nel 1950 partecipa alla sua prima Biennale di Venezia; nel 1952 si trasferisce a New York dove lavora per tre anni, soggiorna quindi in Austria fino al 1958 prima di rientrare in Italia. Nel 1963 comincia a dipingere quadri astratti di grandi dimensioni in bianco e nero, come quello che compare nel carosello Barilla diretto da Valerio Zurlini. Muore a Roma nel 2005.

**8** Giorgio Morandi (1890-1964), bolognese, pittore e incisore, è stato uno dei protagonisti della pittura italiana del Novecento, e la sua fama è legata alle nature morte

e in particolare di bottiglie. Artista riservato e garbato, rivive nel museo a lui dedicato a Bologna con la ricostruzione del suo atelier e le opere donate dalla famiglia.

**9** Virginio Ghiringhelli, detto Gino (1898-1964), milanese, dopo gli studi a Brera, a cavallo della Prima guerra mondiale, e le prime attività artistiche, nel 1930 rilevò con i fratelli Giuseppe e Livio e l'amico Daniele Roma la galleria di P.M. Bardi in via Brera, denominandola, su suggerimento del critico Edoardo Persico (1900-1936), Il Milione, facendone, con una intelligente e accorta azione di valorizzazione degli artisti emergenti, il punto di riferimento per l'arte internazionale nell'Italia degli anni Trenta, Cinquanta e Sessanta.

**10** Renato Guttuso (1911-1987), nato a Bagheria, in provincia di Palermo, dopo gli studi di critica d'arte a Palermo e Napoli, si formò come pittore negli anni Trenta a Milano e poi a Roma. Il suo stile, influenzato dagli anni della guerra e dall'adesione all'antifascismo, prende le mosse da un violento espressionismo di forte denuncia sociale, che passerà poi attraverso il cubismo, fino a sviluppare uno stile proprio che lo renderà uno dei principali esponenti dell'arte contemporanea italiana. Fu senatore della Repubblica, eletto nelle fila del Partito Comunista, dal 1976 all'83.

**11** Giacomo Manzoni, in arte Manzù (1908-1991), nasce a Bergamo in una famiglia povera e numerosa. Lasciata prestissimo la scuola, lavora presso artigiani e intagliatori apprendendo tecnica e mestiere. Dopo il servizio militare, nel 1929 va a Parigi e, rientrato in Italia, inizia a Milano l'attività artistica. Nel 1940 ottiene la cattedra di Scultura all'Accademia di Brera ma, per dissidi con le autorità, si sposta all'Albertina di Torino. Nel dopoguerra torna a insegnare a Brera fino al 1954 e quindi alla Sommerakademie di Salisburgo fino al 1960. Qui realizza la *Porta dell'Amore* per il Duomo e conosce Inge Schabel, che diverrà sua compagna di vita e modella prediletta. Amico personale di papa Giovanni XXIII, suo conterraneo, nel 1964 termina la *Porta della Morte* per la basilica di San Pietro a Roma. Nel 1979 Manzù dona le sue opere allo Stato italiano. È considerato uno dei maggiori scultori del Novecento.

**12** Francis Bacon (1909-1992), nato a Dublino da genitori inglesi, a sedici anni si trasferisce a Londra, poi a Berlino. Rientrato a Londra inizia a dipingere nel 1929 evidenziando, attraverso figure distorte, l'atrocità della condizione umana. La sua opera, caratterizzata da una forte carica espressionistica e da corpi e volti sfigurati, ha influenzato gli artisti delle generazioni a lui successive.

**13** René François Ghislain Magritte (1898-1967), nato a Lessines, in Belgio, dopo aver studiato all'Accademia di Bruxelles, si muove nell'ambito delle avanguardie del Novecento approdando al surrealismo, di cui è considerato uno dei più famosi espo-

nenti. Dopo aver trascorso alcuni anni a Parigi e a Londra, rientra nel suo Paese, dove svolge la sua attività artistica venata dai temi della irrazionalità, del mistero e soprattutto dallo spaesamento dell'uomo in un mondo affollato di immagini e simboli. Negli ultimi anni soggiorna in Italia. Muore il 15 agosto 1967 a Bruxelles.

**14** Max Ernst (1891-1976), nato a Brühl, in Germania, dopo aver studiato Filosofia, Psichiatria e Storia dell'Arte a Bonn, inizia a disegnare, scoprendo la sua vocazione artistica. Nel 1912 espone a Colonia e due anni dopo conosce il pittore e poeta Hans Arp (1887-1966) e abbraccia il dadaismo. Partecipa alla Prima guerra mondiale e nel 1917 è congedato per le numerose ferite. La scoperta della pittura di Giorgio De Chirico lo porta alla realizzazione di litografie e di collage, a lasciare i dadaisti e a trasferirsi a Parigi, dove mette a punto la tecnica pittorica del *frottage* e firma il manifesto del surrealismo pur interpretandolo in maniera del tutto individuale. Internato allo scoppio della guerra, nel 1941 riesce a rifugiarsi negli Stati Uniti dove rimane fino al 1953, per poi tornare a Parigi.

**15** Edward Coley Burne-Jones (1833-1898), figlio di un intagliatore, pittore inglese, fu tra i maggiori rappresentanti della corrente dei preraffaelliti. La sua arte risentì nel periodo giovanile delle influenze di Dante Gabriel Rossetti (1828-1882) e nella maturità dell'arte rinascimentale italiana, in particolare di Botticelli, Ghirlandaio e Michelangelo, fusa con il gusto romantico. I soggetti della sua pittura sono tratti dalla mitologia classica, nordica e medievale, ma resi con un virtuosismo delle forme che prelude all'art nouveau. Nel 1885 viene nominato membro della Royal Academy.

**16** Giorgio De Chirico (1888-1978), nato a Volos, in Grecia, studia Pittura al Politecnico di Atene e poi all'Accademia di Firenze e, dal 1906, all'Accademia di Monaco. Dopo un soggiorno a Milano e a Firenze, nel 1911 raggiunge il fratello Andrea (in arte Alberto Savinio, 1891-1952) a Parigi, dove conosce i principali artisti dell'epoca. La sua pittura metafisica inizia a essere conosciuta e comincia a dipingere i suoi primi manichini. Volontario nella Prima guerra mondiale, è inviato a Ferrara. Al posto delle grandi piazze assolate compaiono nature morte con simboli geometrici. Muore a Roma il 20 novembre 1978.

**17** Mino Maccari (1898-1989), nato a Siena, partecipa come volontario alla Grande guerra e si laurea nel 1920 in Giurisprudenza iniziando l'attività forense, ma dedicandosi, nel tempo libero, alla pittura. Nel 1922 partecipa alla Marcia su Roma. Nel 1924 inizia a collaborare a «Il Selvaggio» che, una volta lasciato lo studio legale, dirige dal 1926 al 1942. Intanto inizia a esporre i suoi dipinti e, dal 1930, lavora a «La Stampa» di Torino diretta da Curzio Malaparte (1898-1957) e collabora a numerose riviste d'arte e letteratura. Scrittore, editore e giornalista, nel Secondo dopoguerra la

sua attività pittorica trova ampi consensi. Nel 1962 è nominato presidente dell'Accademia di San Luca a Roma. Muore novantenne, a Roma il 16 giugno 1989.

**18** Fernand Léger (1881-1955), figlio di contadini normanni si trasferisce a Parigi nel 1900 dove lavora in uno studio di architettura e studia alla scuola di arti decorative. Durante la Prima guerra mondiale combatte a Verdun, dove rimane intossicato dai gas e affronta una lunga convalescenza. Dopo la guerra si dedica alla pittura e realizza composizioni murali, arazzi, mosaici, sculture, ceramiche artistiche, collabora con scenografie e costumi a spettacoli teatrali. Nel Secondo dopoguerra si dedica ai cicli pittorici dedicati ai *Costruttori* e al *Circo*. Muore a Gif-sur-Yvette il 17 agosto 1955.

**19** Henry Moore (1898-1986), figlio di un ingegnere minerario dello Yorkshire, è divenuto famoso per le sue sculture astratte in bronzo di grandi dimensioni, influenzate dall'arte primitiva e tribale e per le sue opere squadrate in marmo.

**20** Bob Noorda (1927-2010), nato ad Amsterdam, designer olandese naturalizzato in Italia (a Milano dal 1957), a partire dagli anni Sessanta del Novecento è stato uno dei principali protagonisti del rinnovamento della grafica italiana, autore di numerosissimi marchi e dell'immagine grafica di grandi imprese. Ha lavorato anche per l'editoria e ha ricevuto quattro volte il Compasso d'oro.

**21** Umberto Boccioni (1882-1916), è stato uno dei maggiori esponenti dell'arte futurista italiana. Nato a Reggio Calabria da una famiglia romagnola, che segue il padre, funzionario statale, in giro per l'Italia. Nel 1901 è a Roma, dove conosce Gino Severini (1883-1966) e frequenta lo studio del pittore divisionista Giacomo Balla (1871-1958) e di Mario Sironi (1885-1961). Visita Parigi e la Russia, si iscrive all'Accademia di Venezia (1907) e si trasferisce a Milano, dove vive la madre, e dove incontra Filippo Tommaso Marinetti (1876-1944) con cui scrive, assieme a Carlo Carrà (1881-1966), Balla e Severini il *Manifesto dei pittori futuristi* (1910), che propone quale soggetto dell'arte la città, le macchine e la caotica realtà quotidiana. Interventista convinto, nel 1915 si arruola con altri artisti futuristi. Muore accidentalmente per una caduta da cavallo a Chievo il 17 agosto 1916.

**22** Arnold Böcklin (1827-1901), nato a Basilea, in Svizzera, pittore, esponente rappresentativo della storia dell'arte tedesca. Inizialmente dedito al paesaggio, venne influenzato dal romanticismo grazie ai frequenti viaggi in Italia e a Firenze, dedicandosi alla pittura mitologica e simbolista nell'ambito del gusto art nouveau.

**23** Andrea Francesco Alberto De Chirico, in arte Alberto Savinio (1891-1952), scrittore, pittore e compositore, nasce ad Atene. Fratello del pittore Giorgio, studia

pianoforte e composizione ad Atene, dove si diploma nel 1903. Va a Monaco di Baviera, ma a causa dell'insuccesso delle sue composizioni, si trasferisce nel 1911 a Parigi, dove conosce i maggiori esponenti delle avanguardie artistiche (Picasso, Picabia, Cocteau, Apollinaire...). Nel 1915 torna in Italia e, arruolatosi volontario col fratello, viene destinato a Ferrara. Nel 1927 torna a Parigi per dedicarsi alla pittura. Rientrato definitivamente in Italia nel 1933, collabora con «La Stampa». Nel 1934 si trasferisce a Roma, riallacciando i rapporti di ambito letterario, collaborando con Longanesi e Bompiani e scrivendo poi sul «Corriere della Sera».

**24** Marino Marini (1901-1980), nato a Pistoia, nel 1917 si iscrive all'Accademia di Belle Arti di Firenze sotto la guida del pittore Galileo Chini (1873-1956) e dello scultore Domenico Trentacoste (1859-1933). Nel 1919 è a Parigi dove conosce le nuove tendenze del mondo artistico. Tornato in Italia si dedica alla pittura e all'incisione, ispirandosi alla tradizione figurativa di fine Ottocento. Nel 1922 decide di dedicarsi alla scultura e inizia a esporre. Rifugiatosi in Svizzera durante la guerra, nel 1948 torna a Milano e riprende a insegnare. Diviene amico di Henry Moore e, abbandonato il realismo, caratterizza la propria opera con forme sempre più stilizzate ed eleganti. Peggy Guggenheim pone uno dei *Cavalli* di Marini all'ingresso del suo museo a Venezia. Muore a Viareggio a settantanove anni.

**25** Moishe Segal, in arte Marc Chagall (1887-1985), nato a Vitebsk, in Russia, proveniente da una famiglia di origine ebraica, inizia a studiare Pittura nel 1906, e frequenta l'Accademia di San Pietroburgo. Si trasferisce quindi a Parigi, dove diventa amico di Apollinaire e di Fernand Léger (1881-1955), nel 1917 prende parte alla Rivoluzione russa. Nel 1920 si trasferisce con la moglie a Mosca e nel 1923 a Parigi, dove pubblica le sue memorie, articoli e poesie tradotti in francese dalla moglie. Divenuto cittadino francese nel 1937, con lo scoppio della Seconda guerra mondiale, per sfuggire alla deportazione tedesca ripara in Spagna, in Portogallo e, nel 1941, negli Stati Uniti dove, nel 1944 l'adorata moglie muore. Rientra in Francia e nel 1949 si stabilisce in Provenza, dove la luce e i colori gli ispirano nuovi lavori. Muore in Francia, a Saint-Paul de Vence, il 28 marzo 1985, a novantasette anni.

**26** Luigi Filippo Tibertelli De Pisis, in arte Filippo De Pisis (1896-1956), ferrarese, creativo e versatile, dimostra inclinazioni letterarie pur prendendo lezioni di pittura fin da giovanissimo. Nel 1916 conosce De Chirico, Savinio e Carrà, all'epoca militari a Ferrara, che influenzano il suo stile. Nel 1923, durante un soggiorno ad Assisi, inizia a dedicarsi alla pittura e prosegue la sua attività anche a Roma fino al 1926, quando si trasferisce a Parigi, dove, affascinato dalle opere degli impressionisti e dei fauves, rimane fino allo scoppio della Seconda guerra mondiale. Impianta allora il suo studio a

Milano, in via Rugabella, dove rimane fino al 1943, quando la sua casa viene distrutta dai bombardamenti. Si stabilisce allora a Venezia dove resta fino al 1948. Muore a Milano il 2 aprile 1956.

## CAPITOLO XXI

**1** Pier Luigi Pizzetti (1910-1987), industriale pastario. Nato a Parma, affianca il padre Umberto fin dal 1935 nella conduzione del pastificio di famiglia Braibanti, perseguendo con determinazione la qualità del prodotto e impegnandosi nell'ammodernamento tecnologico nel Secondo dopoguerra.

**2** La Sme, Società Meridionale di Elettricità, fondata a Napoli alla fine dell'Ottocento, nella seconda metà degli anni Trenta era stata trasferita dalle banche creditrici al neocostituito Iri, Istituto per la Ricostruzione Industriale, ed era entrata così nell'orbita delle partecipazioni statali. Quando nel 1962 si era formato il primo Governo di centrosinistra, il Partito Socialista Italiano aveva posto come condizione alla Democrazia Cristiana per entrare nella compagine governativa di nazionalizzare l'industria elettrica, fino a quel momento gestita da una molteplicità di aziende private. In seguito alla nazionalizzazione dal settore elettrico, la Sme, investì le cospicue risorse finanziarie derivate dagli indennizzi ricevuti dallo Stato nel mercato agroalimentare. Dapprima acquisì Supermercati Gs, Cirio e Surgela, poi le industrie dolciarie Motta e Alemagna, fuse a formare la Sidalm; ancora nel 1974 l'Alimont, ribattezzata Alivar, con i marchi Autogrill, Bertolli, De Rica, Pavesi (acquisiti negli anni precedenti dalla Montedison e dalla Sade reinvestendo gli indennizzi elettrici); quindi nel 1975 l'Italgel (in cui era confluita la parmigiana Tanara fondata da Antonio Marchi) costituendo così il più grande gruppo alimentare italiano. Poiché l'Iri non considerava più strategica la presenza nell'agroalimentare, nel 1985 tentò la sua privatizzazione con un piano di dismissioni complessivo, bloccato però dall'intervento del Governo. Negli anni Novanta la privatizzazione venne realizzata ma con vendite separate: Pavesi alla Barilla; Italgel alla Nestlé; Cirio, Bertolli e De Rica alla Fisvi (che cedette poi Bertolli a Unilever); Autogrill e Gs alla famiglia Benetton e a Leonardo Del Vecchio. La cessione della maggioranza di Pavesi a Barilla fu perfezionata nel corso di tre anni: nel 1991 Barilla acquisiva il quarantanove percento delle azioni; nel maggio 1992 con l'acquisto di un ulteriore dieci percento Barilla assumeva il controllo della società. Nel gennaio 1993 veniva completata l'operazione, con l'acquisizione del restante quarantuno percento delle azioni.

**3** Mario Pavesi (1909-1990), originario di Cilavegna, in provincia di Pavia, lavora nella panetteria del padre, poi inizia l'attività commerciale nel 1934 a Novara

dove, nel 1937, apre un piccolo forno per la produzione di biscotti. Nel 1948, ispirato dai tipici "biscottini di Novara", brevetta la forma unica dei Pavesini, che dopo l'iniziale posizionamento nell'alimentazione infantile, a partire dal 1958 si affermano come il primo "biscotto nazionale". Nel 1954 inizia la produzione dei Crackers Soda Pavesi, poi Gran Pavesi e nel 1967 dei Ringo. Nel 1972 cede la società alla Montedison, già partner aziendale dai primi anni Sessanta, che costituisce una apposita divisione, la Alimont. Rimane però come presidente e consulente fino al 1974, quando il gruppo viene ceduto alla Sme. A lui si deve anche l'idea di un circuito di oltre novanta punti di ristoro a ponte o a raso costruiti a partire dal 1950 lungo la rete autostradale italiana.

4 Il marchio Tre Marie è stato di proprietà del gruppo Barilla dal 27 marzo 1987 fino al 10 ottobre 2008, quando è stato ceduto a Sammontana assieme al marchio Gelati Sanson, acquisito nel 2001.

## CAPITOLO XXII

1 Ludovico Magistretti, detto Vico (1920-2006), laureato a Milano nel 1945, comincia a operare nel clima della ricostruzione, abbandonando la retorica monumentale e rivedendo l'idealismo razionalista. Vincitore del Gran Premio alle Triennali di Milano del 1948 e 1954, è molto attivo nel campo del disegno industriale, dove ha vinto un Compasso d'oro nel 1967 e due nel 1979. Per Barilla, Magistretti progetta i nuovi uffici direzionali (1991) e il nuovo ristorante aziendale (1993) nel comparto di Pedrignano.

2 Bernardo Caprotti (1925-), milanese, discendente di una famiglia di industriali tessili, dopo gli studi in legge, nel 1951 va negli Stati Uniti per conoscere l'industria tessile e il mercato americano. Con la morte del padre (1952) gestisce, con i fratelli Guido e Claudio, l'impresa di famiglia in Brianza. Nel 1957 è partner dell'imprenditore americano Nelson Rockefeller (1908-1979) nella fondazione della Supermarkets Italiani, la prima società di grande distribuzione del nostro Paese. Il marchio, con la "S" iniziale allungata viene disegnato dal grafico Max Huber (1919-1992). Caprotti, rileva la quota di maggioranza nel 1961 dando vita alla Esselunga e dal 1965, lasciato il tessile, si dedica a tempo pieno alla sua espansione, creando una rete di centoquaranta punti vendita e diversi centri commerciali con oltre diciannovemila dipendenti. Nel gennaio 2010 viene insignito della laurea *honoris causa* in Architettura dall'Università La Sapienza di Roma avendo Caprotti affidato la progettazione di numerose sedi della catena ad architetti famosi come Mario Botta, Luigi Caccia Dominioni, Norman Foster, Ignazio Gardella, Vico Magistretti, Renzo Piano, Gio Ponti...

CAPITOLO XXIII

1 Alpinolo Maupas, padre Lino, (1866-1924), nato a Spalato, figlio di un funzionario statale dell'Impero austroungarico e dell'attrice abruzzese Rosa Marini, compiuto il noviziato presso i francescani di Capodistria, nel 1882 aveva vestito il saio, ma quattro anni dopo, terminati gli studi, aveva lasciato il convento ed era tornato in famiglia. Nel 1888, grazie al sostegno dello zio, monsignor Pietro Doimo (1813-1891), arcivescovo di Zara chiese di rientrare nell'ordine di San Francesco col nome di frate Lino e, ripetuto il noviziato nel convento di Fucecchio, in Toscana, veniva consacrato sacerdote a Rimini il 30 novembre del 1890. Dopo quasi due anni di permanenza nel convento di Cortemaggiore, in provincia di Piacenza, il 18 giugno 1893 giunse ventisettenne a Parma come cappellano della parrocchia della SS. Annunziata situata al centro della zona povera dell'Oltretorrente. Nominato cappellano del carcere di San Francesco (1900) e quindi del riformatorio minorile della Certosa (1910), si prodigò a favore dei bisognosi rinunciando al cibo e al sonno per i suoi poveri e conducendo una vita che lo avrebbe portato a una vecchiaia precoce. Muore presso il Pastificio Barilla il 14 maggio 1924 mentre chiede al suo amico e benefattore Riccardo Barilla l'assunzione per un giovane disoccupato. Il 25 luglio 1942 ha inizio presso la curia vescovile di Parma il processo di beatificazione di padre Lino, che nell'aprile 1999 è stato dichiarato Venerabile da papa Giovanni Paolo II.

2 Guglielmo Cacciani (1893-1969), nativo di San Lazzaro Parmense, diplomatosi all'istituto di Belle Arti di Parma, appena diciannovenne, era stato invitato a eseguire alcune statue per il monumento a Giuseppe Verdi. Cacciani – che è noto per un busto di Beethoven (1920), oggi in Belgio, e per l'intenso monumento a padre Lino Maupas (1929) – concluderà la sua attività artistica nel 1939 per divenire modellista disegnatore della ditta Bormioli Rocco, dove rimarrà fino al 1968, pochi mesi prima della morte.

3 R. RASTELLI, *L'avventuriero di Dio. Padre Paolino Beltrame Quattrocchi: un secolo di fede*, Pro Sanctitate, Roma 2010, p. 43. Il capitolo dedicato all'amicizia con Pietro Barilla si trova alle pagine 50-55.

4 Testimonianza di padre Paolino Beltrame Quattrocchi, *Non sappia la tua destra*, Roma, 13 settembre 1998, in Archivio Storico Barilla.

5 Don Luigi Valentini (1942-), nato a Reggio Emilia, ordinato sacerdote nel 1960, è oggi provicario generale per il servizio della carità della diocesi parmense. Nel 1983 fonda Comunità Betania a Marore, alle porte di Parma, destinata all'accoglienza e al recupero sociale di giovani provenienti dal disagio della tossicodipendenza.

**6** Don Mario Picchi, fondatore e presidente del Centro Italiano di Solidarietà (CeIS), è nato a Pavia nel 1930. Ordinato sacerdote nel 1957 a Tortona, dove aveva vissuto la sua infanzia con la famiglia, esercitò il suo apostolato per dieci anni in Piemonte, prima di essere chiamato nel 1967 a Roma con l'incarico di cappellano del lavoro presso la Pontificia Opera di Assistenza. Nel 1971 veniva costituito il Centro Italiano di Solidarietà, comunità terapeutica per il recupero dei tossicodipendenti, a cui don Picchi ha dedicato fino a oggi tutte le sue energie.

**7** Don Raffaele Dagnino (1905-1977), nato a San Secondo Parmense da genitori contadini di profonda fede religiosa, fu ordinato sacerdote della diocesi di Parma nel 1933. Fu vicerettore del Seminario Maggiore di Parma e, dal 1939, parroco a Santa Maria Maddalena. Conseguita la laurea in Scienze Naturali, nel gennaio 1943 gli fu assegnata la popolare parrocchia di San Giuseppe, in Oltretorrente, che tenne fino al 1975. Fu fondatore e assistente delle Acli dal 1946 al 1966 e promotore dell'Opera Sociale Pio XII (comprendente il Teatro Pezzani).

**8** Lauro Grossi (1932-1989), originario di Vignale di Traversetolo. Laureatosi in Economia e Commercio, iniziò subito a lavorare come rappresentante della ditta Pavesi, quindi per la Faema di Milano e nel 1965 entrò alla Salvarani, divenendone in pochi anni dirigente. Parallelamente svolse attività politica. Iscritto nel Partito Socialista Italiano dal 1964, fu consigliere comunale a Borgo Val di Taro dal 1972 al 1978. Nel 1980 si presentò capolista per il Partito Socialista Italiano alle elezioni amministrative: nonostante il suo nome fosse poco noto sulla scena politica locale, ottenne più di millesettecento voti e divenne l'ottavo sindaco della città. Nel 1985 fu riconfermato nell'incarico, al vertice della prima coalizione di pentapartito della storia di Parma. Moriva il 3 giugno 1989 per un infarto durante una riunione politica.

## CAPITOLO XXIV

**1** Giampaolo Minardi (1933-), musicologo parmigiano, ha studiato all'Università di Parma e, dopo una significativa esperienza in Barilla come responsabile delle risorse umane negli anni Sessanta, ha optato per l'insegnamento di Storia della Musica Moderna presso la facoltà di Lettere e Filosofia della sua città. Dal 1973 è critico musicale della «Gazzetta di Parma».

**2** Giovanni Rana (1937-), nato a Cologna Veneta, in provincia di Verona, da una famiglia di fornai, nel 1962 fonda un laboratorio artigianale a San Giovanni Lupatoto, in provincia di Verona, per la produzione di pasta fresca ripiena, gestito assieme

alla moglie Laura e con pochi collaboratori. La crescita è lenta ma costante. Nel 1971 realizza il nuovo e moderno stabilimento. Nei primi anni Novanta inizia la presenza pubblicitaria a livello nazionale con l'imprenditore testimonial dei propri prodotti.

## CAPITOLO XXV

1 Pietro Barilla volle che nel ristorante aziendale dello stabilimento di viale Veneto venisse collocato, entro una nicchia, la scultura in cartapesta della Divina Provvidenza, rappresentata da San Giuseppe Cottolengo (1786-1842) nell'atto di distribuire il pane ai poveri, un tempo esistente nello stabilimento nella seconda metà degli anni Trenta del Novecento. Nel 1999, con la demolizione del complesso industriale, la statua veniva donata dai figli di Pietro Barilla ai francescani della SS. Annunziata, che gestiscono ancor oggi la mensa di padre Lino.

# TAVOLA CRONOLOGICA

1877 Pietro Barilla *senior* (1845-1912) apre a Parma, in strada Vittorio Emanuele un negozio di pane e pasta.

1910 Riccardo (1880-1947) e Gualtiero (1881-1919) figli di Pietro *senior*, prendono le redini dell'azienda. Sorge il nuovo stabilimento di viale Veneto. Ettore Vernizzi è chiamato a disegnare il nuovo marchio aziendale. Il 20 luglio nasce Gianna, prima figlia di Riccardo e Virginia Fontana.

1912 Il 17 agosto muore Pietro Barilla *senior.*

1913 Il 16 aprile nasce Pietro, secondo figlio di Riccardo e Virginia.

1917 Il 6 luglio nasce Gianni, terzo figlio di Riccardo e Virginia.

1919 Muore Gualtiero Barilla. Riccardo guida l'azienda con l'aiuto della moglie Virginia.

1936 Pietro, figlio di Riccardo, entra in azienda, come responsabile del settore commerciale.

1940 Pietro è richiamato a prestare servizio militare nel 97° Autoreparto. Partirà per il fronte russo.

1941 Gianni e Gabriella Dalcò si sposano il 16 ottobre.

1942 Nasce in marzo Riccardo jr., figlio di Gianni e Gabriella. In maggio Pietro rientra in licenza a Parma. In settembre Pietro si prepara a tornare al fronte. A Udine viene ricoverato in ospedale. Viene trasferito a Roma.

1943 Dopo l'armistizio dell'8 settembre Pietro è a Parma.

1944 Riccardo Barilla viene sequestrato dai Partigiani.

1945 Il 10 maggio Pietro viene arrestato, accusato ingiustamente di collaborazionismo. Dopo cinque giorni sarà liberato grazie alla petizione dei suoi seicento dipendenti.

1947 Fine del tesseramento dei generi alimentari. Il 9 luglio muore Riccardo Barilla.

1948 Alle elezioni politiche di aprile vince la Democrazia Cristiana guidata da Alcide De Gasperi.

1950 In gennaio Pietro compie un viaggio di lavoro negli Stati Uniti.

1952 Chiude il panificio industriale. La Barilla si concentra sul business della pasta. Il 2 ottobre la Barilla vince la Palma d'oro della pubblicità per la campagna «Con pasta Barilla è sempre Domenica» di Erberto Carboni.

1953 A Parma si tiene in dicembre il Convegno sul Neorealismo, finanziato da Pietro Barilla.

1957 Ristrutturazione dello storico stabilimento di viale Veneto a Parma. Inizia le pubblicazioni la rivista «Palatina» diretta da Roberto Tassi e finanziata da Pietro Barilla. Il 19 ottobre Pietro sposa Maria Maddalena Da Lisca.

1958 La Barilla è presente nel *Carosello* con Giorgio Albertazzi. Il 30 luglio nasce Guido, primo figlio di Pietro e Marilena.

1959 Dario Fo è chiamato a recitare nei caroselli Barilla.

1960 La Barilla diviene società per azioni. Il 12 maggio nasce Luca, secondo figlio di Pietro e Marilena.

1961 Il 20 aprile nasce Paolo, terzo figlio di Pietro e Marilena. Il 30 agosto muore Riccardo jr. figlio di Gianni e Gabriella. Pietro sostiene la pubblicazione del volume fotografico di Carlo Bavagnoli *Cara Parma*, con una antologia letteraria selezionata da Giorgio Cusatelli.

1963 Primo infarto di Pietro Barilla.

1965 A Rubbiano di Solignano sorge un nuovo stabilimento per la produzione di sostituti del pane (fette biscottate e grissini). Valerio Zurlini dirige Mina nei caroselli Barilla.

1967 Piero Gherardi, costumista di Fellini, dirige Mina nei caroselli Barilla.

1968 Inizia la costruzione del nuovo stabilimento di Pedrignano, lungo l'autostrada Milano-Bologna. L'8 aprile nasce Emanuela, figlia di Pietro e Marilena. Il 31 maggio Pietro Barilla è nominato Cavaliere del Lavoro.

1969 Valerio Zurlini dirige Mina nel suo ultimo ciclo di caroselli Barilla. In alcuni filmati compaiono sculture di Mario Ceroli o dipinti di artisti contemporanei.

1971 Gianni e Pietro Barilla cedono la maggioranza del pacchetto azionario alla multinazionale americana W.R. Grace. Pietro rimane nel consiglio di amministrazione.

1973 La Barilla acquisisce il pastificio Voiello di Torre Annunziata.

1974 La Barilla acquisisce il mulino di Altamura (Bari), ritenuto il più grande d'Italia.

1975 Nasce la linea di prodotto Mulino Bianco.

1976 Il 7 settembre muore Virginia Fontana.

1979 In luglio Pietro Barilla riacquista dalla W.R. Grace la maggioranza del pacchetto azionario della società.

1980 La Barilla sponsorizza la Roma Calcio. Il legame durerà fino al 1993.

1981 Secondo infarto di Pietro Barilla.

1982 Inaugurazione del monumento *Campi di grano* di Pietro Cascella nell'area dello stabilimento Barilla di Pedrignano.

1985 Federico Fellini dirige lo spot *Rigatoni* per Barilla.

1986 Pietro Barilla riceve il Premio De Gasperi.

1987 La Barilla acquisisce il pastificio Braibanti di Parma e l'azienda dolciaria Tre Marie di Milano. Il 26 settembre l'Università di Bologna conferisce a Pietro Barilla la laurea *ad honorem* in Economia.

1988 La Barilla dona all'Università di Parma la sede didattica della facoltà di Ingegneria.

1989 La Barilla acquisisce i marchi Panem e Buralli.

1990 Il 19 novembre Pietro Barilla riceve il Premio Guglielmo Tagliacarne per il marketing. In ottobre la Barilla acquisisce dalla Sme il quarantanove percento del pacchetto azionario della Pavesi di Novara.

1991 Si intensifica il processo di internazionalizzazione. La Barilla acquisisce Misko, leader della pasta in Grecia. La Barilla dona all'Università di Parma il raddoppio della sede didattica della facoltà di Ingegneria. Paul Newman gira lo spot *White Christmas* per Barilla.

1992 La Barilla acquisisce, con un ulteriore dieci percento di quota, la maggioranza azionaria della Pavesi di Novara. Il 24 febbraio muore Gianna Barilla, sorella di Pietro e Gianni. Il 26 settembre Pietro Barilla è insignito del premio Campione d'Italia nel Mondo.

1993 In gennaio la Barilla, acquistando il restante quarantun percento della Pavesi, ne diviene azionista unico. Il 16 aprile Pietro celebra l'ottantesimo compleanno con un concerto diretto da Riccardo Muti al Teatro Regio (15 aprile) e l'inaugurazione della mostra *La Collezione Barilla d'Arte Moderna* alla Fondazione Magnani Rocca (17 Aprile). Ripubblica anche, offrendolo agli amici, il volume *Cara Parma*. Il 16 settembre muore Pietro Barilla. Guido Barilla assume la presidenza della società. Luca e Paolo sono vicepresidenti.

# CREDITI FOTOGRAFICI

INSERTO I

pp. 1, 2: Marcello Pisseri, Parma e Archivio Storico Barilla, Parma
pp. 3 (in alto e in basso), 13 (in alto e in basso), 16 (in basso), 16-17 (in alto): Alberto Montacchini, Parma e Archivio Storico Barilla, Parma
pp. 4, 12, 14-15: Luigi Vaghi, Parma e Archivio Storico Barilla, Parma
pp. 5 (in alto), 8, 9, 10, 11, 19: Famiglia Barilla
pp. 5 (in basso), 6, 7 (in alto e in basso), 18 (in alto e in basso), 20, 21 (in alto), 23 (in alto), 30, 31 (in basso): Archivio Storico Barilla, Parma
p. 21 (in basso): Arduini e Rouby, Parma
pp. 22, 23 (in basso), 24-25, 26-27, 31 (in alto): Bruno Vaghi, Parma e Archivio Storico Barilla, Parma
p. 28: Aldo Ballo, Milano e Archivio Storico Barilla, Parma
p. 32: Claudio Carra, Parma

INSERTO II

pp. 1, 9, 17, 21, 22-23, 24, 28, 30, 32: Famiglia Barilla
p. 2: Foto Max, St. Moritz
p. 3: Stefano Zardini, Cortina
pp. 4 (in alto e in basso), 6, 8, 16, 20, 27, 29: Archivio Storico Barilla, Parma
p. 5: Claudio Carra, Parma e Archivio Storico Barilla, Parma
pp. 10, 12-13, 14, 15: Carlo Bavagnoli, Piacenza
pp. 11, 18: Carlo Bavagnoli, Piacenza e Archivio Storico Barilla, Parma
pp. 19, 31: Rolly Marchi, Milano
p. 25: Rolly Marchi, Milano e Archivio Storico Barilla, Parma

INSERTO III

pp. 1 (in alto e in basso), 3, 5, 6, 21, 23, 24-25, 27: Famiglia Barilla
p. 2: Piero Pascuttini, Roma e Archivio Storico Barilla, Parma

pp. 4, 11, 12, 18 (in basso), 22 (in alto), 26 (in alto), 28, 31 (in basso): Archivio Storico Barilla, Parma
p. 7 (in alto e in basso): Rolly Marchi, Milano e Archivio Storico Barilla, Parma
pp. 8-9, 22 (in basso): Giovanni Amoretti, Parma e Archivio Storico Barilla, Parma
p. 10: Edgardo Antonucci, Roma e Archivio Storico Barilla, Parma
pp. 13 (in alto e in basso), 14, 15 (in alto e in basso), 16-17, 29: Claudio Carra, Parma e Archivio Storico Barilla, Parma
p. 18 (in alto): Ugo Mulas, Milano
p. 19 (in alto): Stefano Zardini, Cortina e Archivio Storico Barilla, Parma
p. 19 (in basso): Foto Zoom, Parma e Archivio Storico Barilla, Parma
p. 20: Rolly Marchi, Milano
pp. 26 (in basso), 30: Ferdinando Cioffi, Milano e Archivio Storico Barilla, Parma
p. 31 (in alto): Enrica Scalfari – AGF, Roma e Archivio Storico Barilla, Parma
p. 32: Bruno Vaghi, Parma e Archivio Storico Barilla, Parma

# INDICE


| | | |
|---|---|---|
| | **Introduzione** | 9 |
| I | **Il decollo** | 13 |
| II | **Le origini** | 25 |
| III | **Scuola e formazione** | 37 |
| IV | **La guerra** | 45 |
| V | **La scelta strategica** | 59 |
| VI | **La società dei consumi** | 65 |
| VII | **La DieBa** | 73 |
| VIII | **La famiglia** | 81 |
| IX | **La sconfitta** | 91 |
| X | **Le ragioni del cuore** | 101 |
| XI | **L'esilio** | 111 |

| | | |
|---|---|---|
| XII | **La riconquista** | 115 |
| XIII | **Lettere e affetti** | 125 |
| XIV | **Mulino Bianco** | 137 |
| XV | **La pasta** | 147 |
| XVI | **La mia casa** | 159 |
| XVII | **Le mie vacanze e gli amici** | 167 |
| XVIII | **La mia città** | 179 |
| XIX | **Scegliere e ricompensare** | 189 |
| XX | **I miei artisti** | 199 |
| XXI | **Lotte ed espansione** | 211 |
| XXII | **Il grande costruttore** | 217 |
| XXIII | **Il benefattore** | 227 |
| XXIV | **Ostacoli ed errori** | 239 |
| XXIV | **I miei valori** | 247 |
| XXVI | **La partenza** | 259 |
| | **Note** | 263 |
| | **Tavola cronologica** | 299 |
| | **Crediti fotografici** | 303 |

Finito di stampare nel mese di marzo 2013 presso
Sedit s.r.l. – Modugno – Bari

Printed in Italy